

Primer europeo su

CUSTOMER SATISFACTION MANAGEMENT

Premessa

Le linee programmatiche per la riforma delle amministrazioni pubbliche (Piano Industriale del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione – maggio 2008) hanno posto l'accento sulla necessità di “migliorare la qualità dei servizi pubblici promuovendo una gestione orientata al miglioramento continuo delle performance, l'adozione di standard, la misurazione della soddisfazione e il benchmarking”.

Si registra, in particolare, anche a livello europeo e internazionale (OCSE), un crescente interesse, per il customer satisfaction management, per lo sviluppo di modelli e pratiche di partecipazione e di coinvolgimento dei cittadini e degli stakeholder nella gestione delle politiche e dei servizi pubblici.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica è, da tempo, impegnato, in linea con gli indirizzi europei, nella promozione di politiche e azioni operative in materia di customer satisfaction e miglioramento dei servizi per supportare le pubbliche amministrazioni nello sviluppo di una cultura della qualità.

In questo contesto il lavoro dell'EUPAN, a cui lo stesso Dipartimento ha contribuito, costituisce un importante documento che sintetizza, da un lato, le analisi teoriche più significative e, dall'altro, propone esempi, casi e metodologie da numerosi paesi europei che danno conto della complessità e della dinamicità delle esperienze in progress in questo settore.

Un aspetto particolarmente significativo del Primer sta nel ruolo centrale che il cittadino-cliente assume, in tutto il ciclo della definizione delle politiche e dei servizi pubblici. Non più come un interlocutore finale, da coinvolgere esclusivamente nella valutazione dei servizi ma come un partner, un codecisore, un coprogettatore, un coproduttore e un covalutatore, come evidenziato nel modello che abbiamo definito, nella traduzione, delle 4CO.

Data quindi la centralità che il Primer europeo assume, rispetto alle strategie italiane di modernizzazione della pubblica amministrazione, si è ritenuto importante tradurlo, nell'ottica di mettere a disposizione di amministrazioni, dipendenti e professionisti, indirizzi, modelli e strumenti europei di customer satisfaction management.

Pia Marconi

Direttore Generale dell'Ufficio per il programma di modernizzazione delle pubbliche amministrazioni-Dipartimento Funzione Pubblica

Prefazione

EUPAN e IPSG

La Rete europea della pubblica amministrazione (EUPAN) è una rete informale che riunisce i Direttori Generali delle pubbliche amministrazioni degli Stati Membri dell'Unione Europea, dei paesi candidati e di prossima adesione e della Commissione Europea (www.eupan.eu).

La vision promossa dall'EUPAN è di:

sostenere l'adozione della Strategia di Lisbona, collocando i cittadini al centro della pubblica amministrazione in virtù di un impegno in ambiti diversi (risorse umane, innovazione, qualità, e-government) e con il coinvolgimento di attori differenti, al fine di favorire l'efficienza e l'orientamento degli utenti nell'ambito dei servizi pubblici degli Stati Membri.

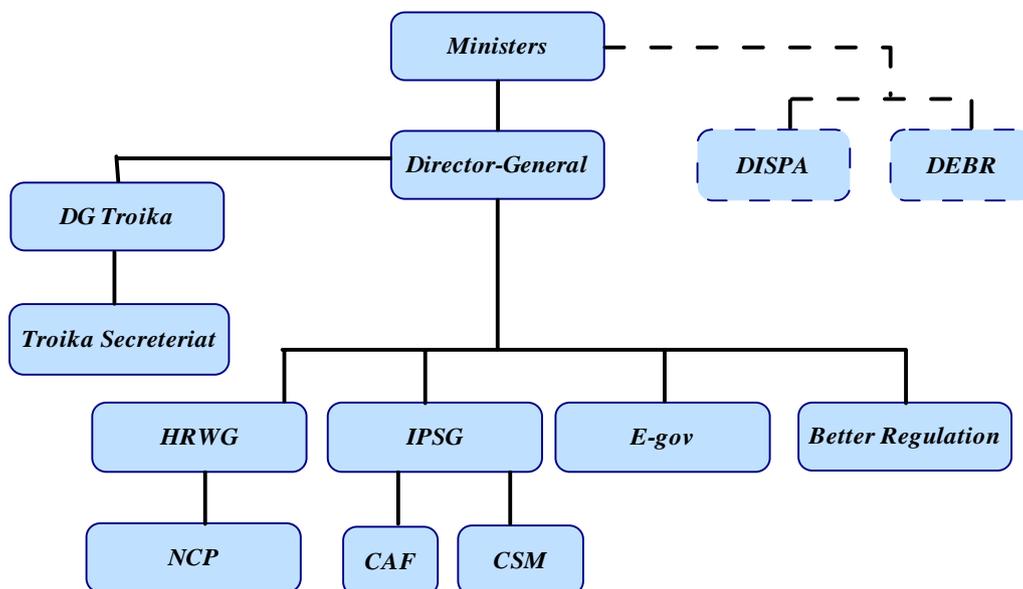
L'EUPAN è pertanto una piattaforma per lo scambio di opinioni, esperienze e buone pratiche per migliorare le prestazioni, la competitività e la qualità delle pubbliche amministrazioni centrali europee.

La rete è organizzata su tre livelli:

- Ministri e Commissario responsabile per la pubblica amministrazione;
- Direttori Generali responsabili della pubblica amministrazione negli Stati Membri;
- Gruppi di lavoro di funzionari pubblici dei diversi Stati Membri.

L'EUPAN, nell'ambito dell'assemblea dei Direttori Generali della pubblica amministrazione si compone di differenti gruppi di lavoro:

- gruppo di lavoro sulle risorse umane;
- gruppo di lavoro sull'e-government;
- gruppo di lavoro su migliori normative e semplificazione amministrativa;
- gruppo per i servizi pubblici innovativi (Innovative Public Services Group – IPSG).



Da tempo l'IPSG ha riconosciuto l'importanza delle tematiche legate alla qualità dei servizi al cittadino nello sviluppo di una migliore amministrazione pubblica. Negli ultimi anni tali ambiti, ed in particolare quello legato alla soddisfazione del cittadino-cliente (o customer satisfaction, secondo la definizione inglese) hanno raggiunto una rilevanza tale da giustificare l'istituzione, nell'ambito dell'IPSG, di un gruppo indipendente di esperti sulla customer satisfaction.

La customer satisfaction

Secondo la risoluzione dei Direttori Generali dell'EUPAN del maggio 2006, l'attenzione principale del lavoro e dell'impegno comune europeo in materia di customer satisfaction dovrebbe concentrarsi sulla raccolta delle buone pratiche e sulla preparazione di linee guida per la misurazione della customer satisfaction. Durante la presidenza austriaca (primo semestre 2006), finlandese (secondo semestre 2006) e tedesca (primo semestre 2007) dell'Unione Europea sono state adottate diverse iniziative al fine di affrontare questi aspetti. In occasione degli incontri dell'IPSG e del gruppo di esperti sulla customer satisfaction, si è discusso su come raccogliere e presentare le buone pratiche, nonché sulla creazione di linee guida.

Durante gli ultimi incontri del Gruppo di esperti sulla customer satisfaction, nel corso della presidenza portoghese (seconda metà del 2007), si è deciso che sarebbe stato utile avere una panoramica generale, per tutti gli Stati Membri, sul ruolo del cittadino-cliente, delineando, tramite un questionario sintetico, le priorità e le necessità rispetto al concetto di *customer insight*. Su richiesta della presidenza portoghese, l'EIPA (Istituto europeo per la pubblica amministrazione) ha analizzato i risultati di tale questionario, al quale hanno risposto 26 paesi; i dati finali sono stati presentati in occasione dell'incontro dell'IPSG del 15 e 16 novembre 2007. Le conclusioni per il proseguimento del lavoro dell'EUPAN in questo ambito sono state approvate dai Direttori Generali. Il programma di medio termine per il 2008-2009 prevede quanto segue¹:

In generale, l'attività relativa al CSM² dovrebbe concentrarsi sulle modalità di utilizzo della versione europea del Primer Inglese³, che comprenderà le buone pratiche dei vari Stati Membri. Obiettivo di tutto ciò è dimostrare la rilevanza del customer focus⁴ e il ruolo dei cittadini nella gestione dei pubblici servizi, ivi comprese le modalità di accrescimento della partecipazione (tecniche di customer insight). Per quanto riguarda il customer focus, uno degli obiettivi è migliorare la conoscenza delle Carte dei Servizi.

In riferimento a tale obiettivo, il gruppo di lavoro ha sviluppato il presente Primer europeo sul CSM.

Un Primer sul CSM

Sulla base del *Primer* inglese, la presente pubblicazione illustra la rilevanza del customer focus e del ruolo dei cittadini-clienti nella gestione delle politiche e dei servizi pubblici. Fornisce una panoramica generale dei diversi metodi e delle differenti tecniche relative al *customer insight*, comprendendo un'analisi dei bisogni, delle aspettative e della soddisfazione del cittadino-cliente. Raccoglie inoltre numerose informazioni già disponibili su questo tema e fornisce esempi pratici e una casistica per le organizzazioni del settore pubblico in tutta Europa.

La versione finale del Primer è stata presentata in occasione della quinta Conferenza europea sulla qualità, organizzata dalla presidenza francese dell'UE e tenutasi a Parigi dal 20 al 22 ottobre 2008.

Ulteriori informazioni ed esempi in rete

La presente pubblicazione contiene numerosi esempi pratici provenienti da diversi Stati Membri. Tali casi, tuttavia, sono limitati nella quantità e nei dettagli riportati. I testi completi e gli aggiornamenti di casi ed esempi sono a disposizione sul sito www.eipa.eu/customer. Il portale istituzionale www.qualitapa.gov.it,

¹ Programma EUPAN di medio termine 2008-2009, pag. 17.

² Customer Satisfaction Management (nota della traduzione)

³ Documento edito dall'Ufficio di Gabinetto, 2006. Versione on line disponibile su:

http://www.cabinetoffice.gov.uk/public_service_reform/delivery_council/workplan.aspx#publications

⁴ Per customer focus si intende l'orientamento all'utenza (nota della traduzione)

promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dal Foromez, costituisce, in Italia, un riferimento in tema di customer satisfaction.

Ringraziamenti

Questo report è frutto del contributo di molti. I ringraziamenti vanno all'EUPAN e all'IPSG per la creazione del gruppo di lavoro incentrato sulla soddisfazione degli utenti e per il supporto alla discussione. Particolari ringraziamenti sono dovuti ai rappresentanti del gruppo di lavoro sulla gestione della soddisfazione dell'utente per la loro preziosa collaborazione, gli utili suggerimenti, la raccolta dei casi e i numerosi e interessanti contributi: Eva Nikolov – Bruckner (Austria); Isabelle Verschueren (Belgio); Paule Funken (Commissione Europea); Johanna Nurmi (Finlandia); François Beauvais (Francia); Marga Pröhl (Germania – EIPA); Panagiotis Passas (Grecia); Dace Aizstrauta (Lettonia); Lina Semetulskyte (Lituania); Nadine Hoffmann, Thierry Hirtz e Laurent Bravetti (Lussemburgo); Stanley Borg (Malta); Frank Faber (Paesi Bassi); Tore - Martin Bredal (Norvegia); Marta Kuzawinska e Izabela Najda (Polonia); Luis Evangelista e Matilde Cordoso (Portogallo); Gordana Žurga (Slovenia); Ana Ruiz (Spagna); Anna Enstrom Jarleborg (Svezia); Roy Stephenson (GB) Sabina Bellotti (Italia), Laura Massoli (Italia).

Questa pubblicazione è espressione di una collaborazione europea che ha avuto inizio diversi anni fa. Desideriamo ringraziare particolarmente la presidenza portoghese dell'Unione Europea per il finanziamento concesso a questo progetto, la presidenza slovena per l'organizzazione dei diversi incontri di dibattito e lavoro e la presidenza francese per la pubblicazione del report in occasione della quinta Conferenza europea sulla qualità (20-22 ottobre 2008 - Parigi).

Coordinatori del Primer Europeo:

Patrick STAES

Consulente Senior
Esperto nazionale distaccato
Responsabile del Centro Risorse CAF
EIPA

Nick THIJIS

Ricercatore
Unità Public Management and Comparative
Public Administration EIPA

Nota alla traduzione

La traduzione del Primer Europeo, pur rispettando l'impostazione e i contenuti originali, ha tenuto necessariamente conto del contesto nazionale italiano, per cui, in alcune sezioni, sono stati aggiunti dettagli e precisazioni per rendere meglio comprensibile il testo; allo stesso modo sono state fatte varie semplificazioni e sintesi per agevolare e rendere più rapida la lettura.

Il coordinamento e la revisione editoriale della traduzione sono a cura di Laura Massoli –Dirigente del Servizio per la competitività delle imprese e la qualità della vita dei cittadini –Dipartimento Funzione Pubblica. Hanno contribuito alla redazione finale della traduzione Federica Antonacci, Luigi Corvo e Annalisa Gramigna.

Roma, settembre 2009



www.qualitapa.gov.it

INDICE

<i>Introduzione</i>	11
<i>Capitolo 1: Servizi pubblici e ruolo del cittadino-cliente: una nuova fase</i>	13
1. Contesti e regole: l'evoluzione del settore pubblico.....	14
2. Perché gestire la soddisfazione dell'utente?.....	15
3. La natura dei servizi pubblici.....	15
3.1. I diversi volti del cittadino-cliente	
3.2. Servizi pubblici e privati	
3.3. Servizi e prodotti	
<i>Capitolo 2: Comprendere la soddisfazione dell'utente</i>	19
Introduzione.....	20
1. Il ruolo di aspettative e percezioni.....	20
1.1. Come si formano le aspettative?	
1.2. Percezione e modello Servqual	
2. Dimensioni e fattori della qualità del servizio e della soddisfazione.....	24
2.1. Fattori determinanti della qualità nel Servqual	
2.2. Altre dimensioni	
2.3. L'importanza dei fattori	
3. Impatto dei fattori.....	28
3.1. Tipologia dei fattori di qualità	
3.2. Fattori di qualità e percezione	
Conclusioni.....	30
<i>Capitolo 3: Dalla misurazione alla gestione della soddisfazione</i>	32
1. Un ruolo nuovo per il cittadino-cliente.....	33
2. Dalla progettazione alla coprogettazione.....	34
3. Dalla decisione alla codecisione.....	35
4. Dalla produzione alla coproduzione.....	36
5. Dalla valutazione alla covalutazione.....	37
6. Risultati e prospettive future.....	39
<i>Capitolo 4: Come misurare e gestire la soddisfazione</i>	42
Introduzione.....	43
1. Lo sviluppo di un quadro strategico per il coinvolgimento dei cittadini-clienti.....	43

2. Scegliere le metodologie a disposizione.....	45
3. Quali sono le metodologie più adeguate?.....	46
4. Ripensare il concetto di rappresentatività.....	46
5. Le metodologie a disposizione per comprendere il punto di vista del cittadino-cliente.....	47
5.1. L'ascolto del personale di front office	
5.2. Questionari sulla soddisfazione dell'utente	
5.2.1. <i>Metodi quantitativi</i>	
5.2.2. <i>Questionari di soddisfazione generale e sondaggi di opinione</i>	
5.2.3. <i>Tipi diversi di questionari: i pro e i contro</i>	
5.2.4. <i>Cosa sapere prima di predisporre un questionario</i>	
5.3. Customer journey	
5.4. Test di usabilità e analisi di siti internet	
5.5. Consultazioni	
5.6. Utilizzo delle tecnologie informatiche	
5.7. Panel di cittadini-clienti	
5.8. Interviste e focus group	
5.9. Mystery shopping	
5.10. Carte dei servizi	
5.11. Commenti, elogi e reclami come feedback	
5.12. Open Space Technology	
5.13. Metodi etnografici	
5.14. Segmentazione	
6. L'utilizzo delle informazioni disponibili.....	70
<i>Capitolo 5: Customer Satisfaction Management e miglioramento dei servizi.....</i>	<i>72</i>
<i>Come utilizzare il Customer Satisfaction Management per migliorare i servizi pubblici?.....</i>	<i>73</i>
1. Migliorare l'erogazione dei servizi	73
2. Miglioramenti organizzativi.....	76
2.1 Storia e contesto del CAF	
2.2. Il modello teorico	
2.3 Come applicare il modello CAF	
3. Comunicare risultati e azioni.....	80
Conclusioni.....	81
<i>Bibliografia.....</i>	<i>83</i>
<i>Allegati.....</i>	<i>87</i>
1. Questionario modello Servqual.....	87
2. Questionario Slovenia.....	90

Introduzione

I governi devono rispondere oggi con maggiore prontezza ai bisogni e alle richieste della società. A tal fine le riforme del settore pubblico sono state finalizzate a garantire servizi di migliore qualità ed erogati in tempi più rapidi. Nell'ambito di queste riforme il cittadino-cliente ha assunto un ruolo di primo piano.

Le tematiche legate alla customer satisfaction sono da tempo all'ordine del giorno a livello comunitario. Come già sottolineato, la risoluzione dei Direttori Generali dell'EUPAN del maggio 2006 pone, come obiettivo principale del lavoro e dell'impegno comune europeo in materia di customer satisfaction, la raccolta di buone pratiche e la preparazione di linee guida per la misurazione della customer satisfaction. D'altro canto, si riconosce che il tema della soddisfazione del cittadino è troppo ampio e importante per limitarlo unicamente all'aspetto della misurazione: *misurare* la soddisfazione è una cosa, *gestirla* è un'altra e dovrebbe diventare il vero obiettivo.

Sulla base del report prodotto dall'Ufficio di Gabinetto britannico del 2006 "*Customer Insight in public services*" è stato sviluppato questo documento, che si focalizza sull'importanza del ruolo dei cittadini-clienti nella gestione delle politiche e dei servizi pubblici. Fornisce inoltre una panoramica generale sui diversi metodi e sulle differenti tecniche relative alla partecipazione e all'inclusione dei cittadini, comprendendo una disamina dei bisogni, delle aspettative e della soddisfazione del cittadino-cliente. Raccoglie numerose informazioni già disponibili su questo tema e fornisce esempi pratici e una casistica per gli enti del settore pubblico in tutta Europa. Questo report non intende tuttavia avere un approccio esplorativo, ma fornire una visione generale, integrando i punti di vista già esistenti.

Si tratta di documento strategico volto a promuovere un nuovo ruolo del cittadino nella gestione della pubblica amministrazione in tutta Europa, fornendo alle organizzazioni pubbliche una prima guida pratica per comprendere come affrontare il CSM.

Nella prima parte ("**Servizi pubblici e ruolo del cittadino-cliente: una nuova fase**") si affronta il più ampio contesto delle politiche e dei servizi pubblici, nonché l'importanza della customer satisfaction in questo ambito.

Il settore pubblico sta cambiando a ritmo rapido e costante per far fronte alle numerose sfide che lo attendono e per rispondere ai bisogni e alle richieste della società. Nell'ambito di tali cambiamenti e riforme il cittadino-cliente ha acquisito un ruolo di primo piano. Gestire la customer satisfaction è pertanto indispensabile per le istituzioni pubbliche per capire se stanno muovendosi nella giusta direzione e se stanno adottando le soluzioni più adeguate ai bisogni. Trattandosi del settore pubblico, tuttavia, la misurazione della soddisfazione non è sempre un'operazione semplice, sia, da un lato, per la natura del "cliente" e, dall'altro, per le caratteristiche degli stessi servizi pubblici. I cittadini-clienti assumono volti e ruoli diversi: a volte sono utilizzatori dei servizi erogati, altre volte agiscono da cittadini o da contribuenti, pagando le tasse, seguendo le normative vigenti, ecc. Tutto ciò si traduce inoltre in una differenza nella prestazione di servizi pubblici e privati, senza considerare che il servizio, in quanto tale, presenta delle peculiarità che lo rendono diverso dai meri prodotti.

La seconda parte ("**Comprendere la soddisfazione dell'utente**") affronta il concetto della soddisfazione e della sua misurazione.

Le aspettative influenzano in larga misura la soddisfazione finale degli utenti dei servizi; questi ultimi, a loro volta, sono determinati da un'ampia gamma di fattori. Grazie al modello Servqual è possibile analizzare nel dettaglio il rapporto tra percezioni e aspettative. Si tratta di uno strumento di misurazione della qualità dei servizi che valuta sia la percezione sia le attese rispetto ai servizi stessi, sulla base di molteplici caratteristiche. La letteratura in materia di qualità dei servizi cerca generalmente di classificare i fattori che influenzano gli atteggiamenti nei confronti dei servizi: al livello più alto troviamo un limitato numero di *dimensioni* relative alla qualità dei servizi. Queste dimensioni possono essere, a loro volta, ripartite in un più ampio gruppo di *fattori o determinanti* della qualità che si traducono spesso in domande,

all'interno di un questionario strutturato, per la misurazione della customer satisfaction. Per quanto riguarda i modelli per la valutazione della soddisfazione e l'identificazione delle priorità, vi sono inoltre diversi fattori relativi ai servizi che risultano fondamentali nell'influenzare la percezione dei servizi stessi. In questa parte saranno presentati i modelli più significativi, iniziando con l'approccio Servqual e scendendo successivamente nel dettaglio.

Di norma sono i decisori politici a determinare quali servizi debbano essere erogati, le loro caratteristiche, nonché gli utenti finali, mentre i funzionari pubblici si occupano di organizzarli e fornirli. Il ruolo dei cittadini è, di solito, ampiamente passivo.

Nella terza parte del documento ("***Dalla misurazione alla gestione della soddisfazione***") si analizzerà nel dettaglio questa nuova prospettiva in considerazione del fatto che gli attori coinvolti, nella produzione, erogazione e valutazione dei servizi pubblici sono aumentati e il ruolo dei cittadini-clienti è divenuto più attivo.

Tale nuovo ruolo ha un impatto sulla politica e sul ciclo gestionale nel suo insieme che, tradizionalmente, è dominato e controllato da politici e amministratori. Ora, invece, i cittadini-clienti diventano sempre più coinvolti nelle diverse fasi (progettazione, decisione, adozione e valutazione), diventando coprogettisti, codecisori, coproduttori e covalutatori. In tal senso, il CSM non si limita alla semplice misurazione della soddisfazione finale.

La quarta parte ("***Come misurare e gestire la soddisfazione***") affronta gli aspetti operativi di tale approccio gestionale e presenta diversi strumenti e tecniche per comprendere il punto di vista del cittadino-cliente, le sue aspettative, necessità, esperienze, percezioni e soddisfazione.

In quest'ottica, la misurazione della soddisfazione finale (dove il cittadino-cliente diventa *covalutatore*) sembra essere solo uno dei momenti di interazione con il cittadino-cliente. In tale fase, infatti, si può certamente apprendere dai risultati della misurazione, ma non sono possibili azioni proattive. Pertanto, risulta molto importante avere anche una piena comprensione delle necessità e delle aspettative dei cittadini-clienti sin dall'inizio (il cittadino-cliente come *coprogettista*, *codecisore* o *coproduttore*).

In questa parte vengono inoltre presentati strumenti quali: tecniche di ascolto del personale di front office, questionari sulla soddisfazione, analisi dell'esperienza dell'utente, carte dei servizi, test di usabilità e analisi dei siti Internet, metodi etnografici, tecniche di consultazione dei cittadini e degli stakeholder, analisi di reclami e suggerimenti, focus group, panel di cittadini ecc. Tutti questi strumenti saranno presentati e illustrati mediante casi provenienti dai diversi Stati Membri.

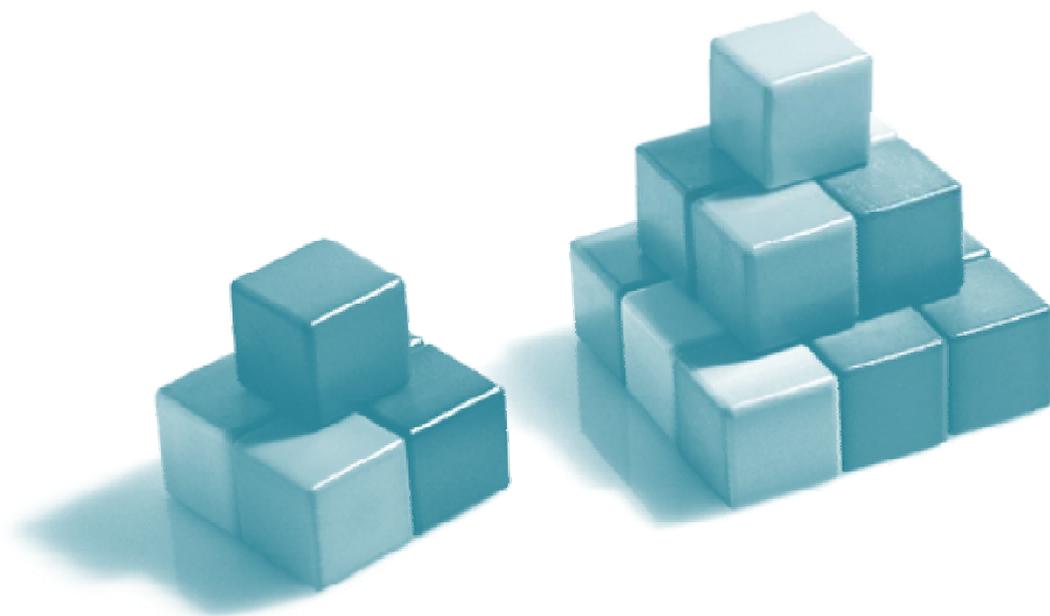
Per quanto concerne il CSM, l'uso dello strumento più adatto alle necessità dell'ente può essere un eccellente punto di partenza per miglioramenti organizzativi e per un'ottimale erogazione dei servizi. È altresì importante pensare, con ampio anticipo, agli obiettivi e alle attività che l'istituzione intende perseguire.

Il punto centrale dell'ultima parte del presente documento ("***Gestione e miglioramento della soddisfazione***") riguarda le modalità di utilizzo della gestione della soddisfazione per il miglioramento generale dell'organizzazione e dell'erogazione dei servizi.

Ci auguriamo che, attraverso questo report, il ruolo dei cittadini-clienti nell'ambito del CSM diventi più chiaro e che le organizzazioni che erogano servizi pubblici, in tutta Europa, possano trarne indirizzi operativi per il raggiungimento di validi risultati nella gestione della customer satisfaction.

Capitolo 1

Servizi pubblici e ruolo del cittadino-cliente: una nuova fase



1. Contesti e regole: l'evoluzione del settore pubblico

La riforma del settore pubblico (Lane; 2000; Kickert, 1997; Kettl, 2000) è stata avviata sostanzialmente per far fronte alle numerose sfide e alle necessità della società (OCSE, 1993; OCSE, 1995; OCSE, 2000): *Negli ultimi vent'anni sembra che siano state introdotte numerose e ampie riforme della pubblica amministrazione. Sebbene vi siano stati processi di modernizzazione anche in periodi precedenti, i cambiamenti che hanno avuto inizio nel 1980 sono stati caratterizzati, in molti paesi, da un'evidenza internazionale e da una rilevanza politica che li distingue dai processi dei 25 anni precedenti, più locali o tecnici.* (Pollitt, Bouckaert, 2004).

Le amministrazioni degli Stati Membri dell'UE non sono un insieme di organizzazioni omogenee, né lo sono i loro processi di riforma, che risultano, di fatto, ampiamente divergenti. Lo scenario europeo si presenta quindi come un insieme disomogeneo di sistemi. Come afferma Ridley:

È evidente che i paesi europei, con un percorso storico differente, non solo hanno diverse forme di organizzazione della pubblica amministrazione, ma anche differenti filosofie alla base dei valori che i pubblici funzionari devono esprimere e del rispetto del ruolo che dovrebbero ricoprire in uno stato democratico. Molte sono le modalità per regolare la pubblica amministrazione in una democrazia, non solo per quanto riguarda fattori specifici, ma anche per gli orientamenti fondamentali. Non vi è tuttavia alcun modello europeo concordato (Ridley, 1995:13).

I diversi paesi dell'UE, infatti, hanno risposto alle sfide in modi differenti. Le riforme messe in atto, tuttavia, sono sempre caratterizzate dall'introduzione di nuovi principi e ambiti di interesse comuni, come una maggiore attenzione all'efficienza, efficacia, trasparenza e affidabilità, nella gestione dei servizi pubblici e una maggiore consapevolezza del ruolo del cittadino-cliente (Doherty, Horne, 2002; Shand, 1999; Flynn, Strehl, 1996; Schick, 2000).

In particolare, diversi paesi hanno recentemente avviato delle iniziative che pongono al centro del sistema il cittadino-cliente. Christopher Pollitt e Geert Bouckaert hanno descritto questa tendenza come un cambio di direzione, poiché si passa dal punto di vista dell'erogatore del servizio a quello del cittadino-cliente (Pollitt, Bouckaert, 1995). Per coinvolgere attivamente i cittadini-clienti, al fine di migliorare le loro percezioni e aspettative, attraverso la loro attiva partecipazione, è stata definita una strategia comune, finalizzata a ottenere un buon livello di qualità e soddisfazione nei confronti dei pubblici servizi (OCSE, 2001b). Pertanto, mentre i rapporti tradizionali cittadino-pubblica amministrazione risultavano burocratici e gerarchici, quelli attuali possono essere definiti di tipo "pluralista" (Peters, Savoie, 2000).

Il cittadino-cliente è oggi una priorità irrinunciabile per la maggior parte (se non la totalità) degli Stati Membri dell'UE; tutto ciò è illustrato dai risultati del questionario

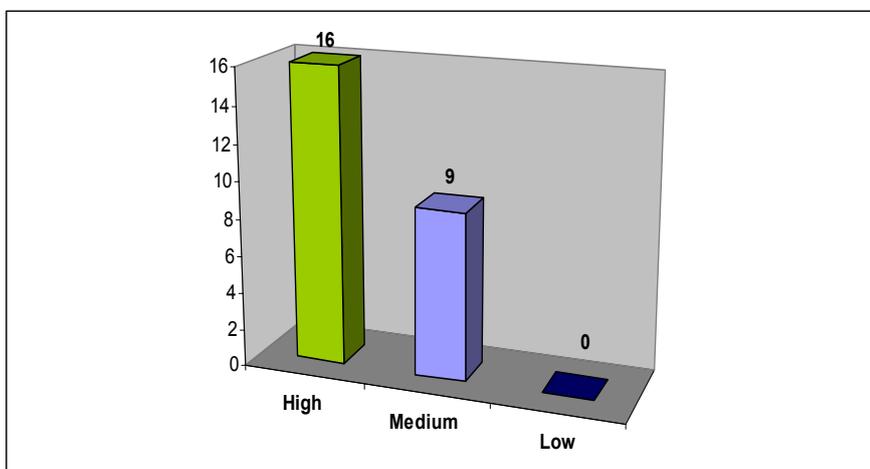


Figura 1. Importanza del tema della partecipazione nei paesi UE, EIPA 2007

condotto, a livello comunitario, nel 2007 sotto la presidenza portoghese (EIPA, 2007: 6, figura 1). In quasi due terzi dei paesi rispondenti il tema della partecipazione è considerato di estrema rilevanza nell'ambito della pubblica amministrazione.

2. Perché gestire la soddisfazione dell'utente? ⁵

La pubblica amministrazione si impegna a garantire un numero sempre maggiore di servizi di qualità. Qualità, quantità e velocità non sono tuttavia le uniche nuove competenze che una società richiede. Da quando il ritmo dei cambiamenti a livello sociale è aumentato, i governi devono cercare di rispondere a una domanda in evoluzione offrendo soluzioni nuove e, allo stesso tempo, cercando di ristabilire la fiducia dei cittadini. Per questo devono offrire maggiori possibilità di scelta, democrazia e trasparenza, interagendo con i cittadini-clienti in tutte le fasi delle policy e della gestione dei servizi pubblici.

Questo approccio non significa, ovviamente, che tutte le richieste che vengono dalla cittadinanza possano essere completamente esaudite. I casi di successo, anche a livello pubblico, mostrano che le necessità e le aspettative dei clienti possono essere considerate come punto di partenza, per sviluppare proposte e per perseguire, nell'interesse pubblico, altre priorità sociali. Gestire la soddisfazione, pertanto, significa realizzare servizi e/o prodotti, ma anche gestire le aspettative e le percezioni dei cittadini-clienti. Misurare la soddisfazione sembra quindi essere solo uno degli elementi di questo approccio generale alla valutazione della soddisfazione.

Comprendere i cittadini-clienti è dunque diventata una priorità che i governi non possono più ignorare. Le sfide demografiche e la disgregazione sociale rendono più difficile raggiungere un'ampia fetta di pubblico e, spinti dalla concorrenza globale, dai miglioramenti tecnologici e dalle offerte dei principali gruppi commerciali, gli standard corrispondenti a un livello di servizio accettabile sono significativamente aumentati. Se vogliamo che i servizi pubblici siano utilizzati, dobbiamo comprendere pienamente i pubblici e gestirne le necessità e aspettative in modo più chiaro e lungo tutto il processo di ideazione, progettazione, implementazione e valutazione delle risposte.

Il tema del coinvolgimento dei cittadini va anche legato con quello delle risorse che sono, per definizione, sempre più scarse. Inoltre, il cittadino-cliente ha un rapporto diverso con i servizi pubblici rispetto a quelli del settore privato, mostrandosi, in generale, più critico verso i primi. Nel migliore dei casi, infatti, non vi presta molta attenzione e, nel peggiore, desidera avervi a che fare il meno possibile. Tuttavia la pubblica amministrazione è sottoposta a una pressione crescente che le impone di raggiungere standard sempre più alti, simili a quelli offerti dal settore privato: "È sufficiente che faccia sapere una sola volta alla mia banca che mi sono trasferito, perché dovrei comunicarlo alla pubblica amministrazione più e più volte?" Anche i mezzi di comunicazione incoraggiano i cittadini ad essere più risoluti ed esigenti.

3. La natura dei servizi pubblici

Gestire la customer satisfaction è dunque ormai indispensabile per la pubblica amministrazione, anche se non sempre si tratta di un'operazione semplice, a causa, come si è già detto, sia della particolare natura del "cliente" sia della specificità dei servizi pubblici stessi.

3.1 I diversi volti del cittadino-cliente

Nel settore privato non è necessario spiegare la natura e l'importanza del cliente. Le aziende eccellenti sono consapevoli di quanto una profonda comprensione delle necessità dei loro clienti sia essenziale per garantire la risposta più adatta in termini di prodotti e servizi. In caso contrario sarebbe difficile per loro competere e, pertanto, rischierebbero di essere escluse dal mercato.

Le organizzazioni pubbliche hanno invece in genere un rapporto più complesso con i loro utenti che, in alcuni casi sono visti a tutti gli effetti come clienti, in particolare nella prestazione di servizi diretti da parte di enti pubblici, mentre in altri come cittadini, quando l'ente è impegnato su ambiti legati allo sviluppo della vita economica e sociale.

La natura della soddisfazione del cliente è diversa da quella del cittadino (Schmidt, Stricklan, 2000). Si tratta, infatti, di due concetti distinti. Quando prendiamo in considerazione la soddisfazione del cliente,

⁵ Questa parte è basata sul Primer inglese, Ufficio di Gabinetto (2006), *Customer insight in public services: A "Primer"*, Londra, pag. 2.

poniamo domande che riguardano la fornitura dei servizi a livello operativo (*fare le cose bene*), mentre i questionari rivolti ai cittadini valutano anche tematiche come la possibilità che alcuni servizi debbano effettivamente essere forniti dal settore pubblico (*fare le cose giuste*). La priorità dei clienti è avere un servizio migliore, ma come *cittadini* possono anche ritenere che alcune risorse potrebbero essere utilizzate in modo più proficuo altrove (Dinsdale, Marsden, 1999). La sfida per la pubblica amministrazione è bilanciare questi due ambiti, spesso in competizione fra loro, il *value for money* per i cittadini, con l'offerta di servizi di alta qualità e accessibilità per i singoli utilizzatori. Vi sono inoltre altre caratteristiche dei servizi pubblici che li rendono diversi da quelli del settore privato. Alcuni modelli sulla qualità dei servizi si concentrano sulla necessità di aumentare il loro consumo e/o la fidelizzazione del cliente. Per molti servizi pubblici queste considerazioni sono, in teoria, meno rilevanti, dato che spesso sono gli unici fornitori ai quali i cittadini-clienti devono necessariamente rivolgersi. In altri casi gli obiettivi sono totalmente opposti, poiché sarebbe preferibile una riduzione (e non un aumento) nel consumo dei servizi erogati (come nel caso dei servizi sanitari e previdenziali) (Dinsdale, Marsden, 1999).

Tuttavia, vi è il rischio concreto di sovrastimare le differenze fra i due settori che, in realtà, si trovano spesso in situazioni simili, e numerosi sono gli insegnamenti validi per entrambi. Un rischio ulteriore essere può essere rappresentato dall'eccessiva semplificazione del sistema della pubblica amministrazione, la quale copre ovviamente un'enorme gamma di tipologie di servizi, con molteplici e diverse caratteristiche che variano, per esempio, in funzione di:

- target (il pubblico in generale, sottogruppi di popolazione, imprese, la comunità/il volontariato, altri enti del pubblico settore, ecc.);
- natura dell'uso (servizi in settori sottoposti a regolazione (es. energia), servizi obbligatori e servizi volontari, utilizzati regolarmente o sporadici, gratuiti o a pagamento; i metodi di contatto/di fornitura, ecc.);
- posizione sul mercato (servizi specialistici contro servizi che comprendono funzioni diverse, servizi erogati in regime di monopolio o in regime concorrenziale).

La scheda riportata di seguito fornisce un'utile panoramica dei diversi ruoli assunti dall'utente, in relazione alla natura del servizio.

Ruoli diversi assunti dal cittadino-cliente

- ⇒ **Beneficiario**
Il cliente riceve un servizio sotto forma di pagamento in denaro o assegno di indennità e il fornitore è in una posizione di monopolio.
es. Assegni di disoccupazione.
- ⇒ **Cliente**
Un cliente può scegliere a chi rivolgersi - pubblico o privato – per l'accesso ad uno stesso servizio. C'è un forte legame personale.
es. Formazione professionale
- ⇒ **Utente**
L'utente non dispone di alternative per la fornitura del servizio
es. Parchi pubblici
- ⇒ **Produttore e consumatore**
Il consumatore può sia usare un servizio sia svolgere un ruolo nella produzione dello stesso oppure nella sua erogazione.
es. Genitori volontari nelle scuole
- ⇒ **Acquirente**
L'acquirente versa un contributo diretto per il servizio.
es. Servizio postale, trasporto pubblico.
- ⇒ **Contribuente**
Il contribuente ha doveri ben determinati ma, come controparte, si aspetta l'erogazione di servizi di elevata qualità.
es. Tasse.
- ⇒ **Cittadino**
Devono seguire regole e controlli, ma godono di diritti elementari.
es. Sicurezza

Fonte: Shand & Arnberg, 1996: pag. 17.

Dato che i diversi ruoli non sono sempre scindibili, in questa pubblicazione si adotta la denominazione "cittadini-clienti", i quali sono i destinatari o beneficiari di attività, prodotti o servizi della pubblica

amministrazione. I cittadini-clienti devono essere chiaramente definiti, ma senza necessariamente limitarne il ruolo a clienti primari dei servizi forniti (EIPA, 2006: 20).

3.2. Servizi pubblici e privati

Come precedentemente indicato, non bisogna eccedere nel sottolineare le differenze fra il settore pubblico e quello privato, sebbene sia necessario prestare attenzione ad alcune caratteristiche particolari. Nel settore pubblico i fattori in gioco sono diversi (Ufficio di Gabinetto, 2006: 6-7):

- La concorrenza non svolge lo stesso ruolo e le implicazioni legate alla scelta del cittadino-cliente sono diverse; tuttavia, i “clienti” del servizio pubblico hanno un’opzione: possono scegliere di “non scegliere” (interamente, per esempio non usufruendo del servizio, o non rispettando correttamente le disposizioni previste). Il costo di tale opzione sarà ancora una volta a carico dell’istituzione pubblica che deve fornire supporto o far fronte alle conseguenze di un intervento fallito. Le complesse modalità di organizzazione delle istituzioni pubbliche possono, a volte, mascherare i costi di tali inefficienze.
- Sebbene i cittadini vogliano che le loro necessità siano affrontate in modo individuale, come cittadini e contribuenti, desiderano anche una pubblica amministrazione al servizio dell’intera popolazione, che fornisca servizi di alta qualità ed efficienza.
- A differenza del settore privato, gli enti pubblici non possono selezionare e concentrarsi solo su alcuni clienti maggiormente vantaggiosi, ma devono occuparsi delle necessità dell’intera comunità. Infatti, per molti servizi, i “clienti” che suscitano maggiori preoccupazioni per i governi sono quelli meno interessanti per la gran parte dei fornitori di servizi privati. Questi soggetti sono spesso i più difficili da identificare.
- In molti casi l’obiettivo di un intervento è a lungo termine e si basa su una complessa gamma di fattori correlati tra loro. Il successo è possibile solo con il coinvolgimento di più attori in modo coerente: mappare l’obesità infantile o le gravidanze fra adolescenti, per esempio, consente sia di coinvolgere i genitori e gli insegnanti, sia di studiare i modelli di comportamento dei bambini e adolescenti. Dal momento che spesso il successo di un intervento può essere misurato solo nel lungo termine, la normale analisi costi/benefici utilizzata nel sistema commerciale, risulta difficilmente applicabile.

Questi fattori contribuiscono alla costruzione di uno scenario per cui, nonostante il ruolo dell’utente sia diverso tra settore pubblico e privato, questi ha diritto ad essere trattato anche come cliente e l’erogazione di servizi pubblici deve essere equa e garantita per tutti.

Dal punto di vista del cittadino, va detto che il divario fra il settore pubblico e privato si sta progressivamente riducendo. La concorrenza nel settore privato contribuirà a definire il contesto nel quale saranno erogati i servizi e con il quale il settore pubblico dovrà confrontarsi.

3.3. Servizi e prodotti

In letteratura i servizi pubblici vengono descritti con alcune caratteristiche distintive che li rendono speciali (Ross, 1999: 13-15). Queste peculiarità sono: *l’intangibilità*, *l’inseparabilità*, *l’eterogeneità* e *la deperibilità* (Hoffman, Bateson, 1997: 22-24). La tabella seguente fornisce una visione di insieme di tali caratteristiche (Zeithaml et al. 1992: 50).

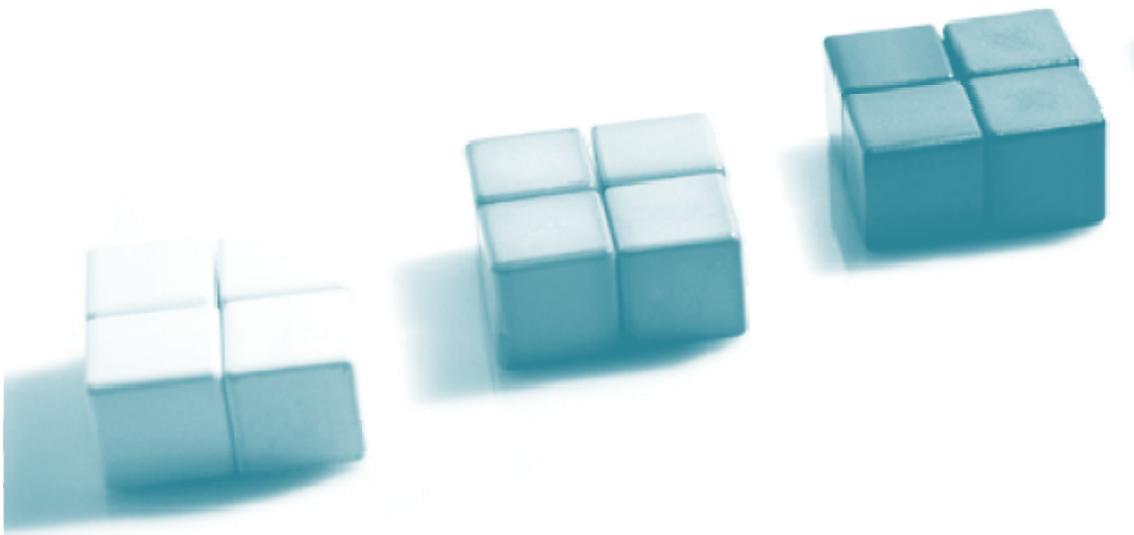
CARATTERISTICHE	EFFETTO/ PROBLEMI
Intangibilità: <i>I servizi sono impossibili da toccare come se fossero normali prodotti.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. I servizi non possono essere immagazzinati. 2. Non possono essere tutelati da brevetti. 3. Non possono essere promossi o comunicati facilmente. 4. Risulta difficile stabilirne il prezzo.
Inseparabilità: <i>"Esiste una forte connessione tra l'erogatore ed il singolo utente, rendendo difficilmente replicabile la singola esperienza di fruizione".</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Il cliente è coinvolto nella produzione/erogazione. 2. Altri clienti sono coinvolti nella produzione/erogazione. 3. Difficoltà nella produzione di servizi standard per un pubblico di massa.
Eterogeneità: <i>Il servizio erogato in contesti diversi può non essere lo</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Difficoltà nell’ottenere e mantenere una Standardizzazione e un controllo della qualità

stesso.	
Deperibilità: <i>I servizi non possono essere immagazzinati e il servizio non fruito non può essere preservato.</i>	<i>1. I servizi non possono essere immagazzinati.</i>

Queste caratteristiche specifiche sono importanti per definire quali dimensioni della qualità dei servizi determinano la soddisfazione, così come sarà precisato nel dettaglio nel prossimo capitolo.

Capitolo 2

Comprendere la soddisfazione dell'utente



Introduzione

Comprendere e misurare la soddisfazione è ormai divenuta una priorità fondamentale. Si tratta di un concetto ampiamente accettato nonostante le concrete difficoltà di quantificazione e interpretazione degli approcci utilizzati. La strategia più comune è il ricorso a indagini sulla soddisfazione generale, con cadenze periodiche, pensate per valutare i cambiamenti nel tempo. Tali metodi verranno descritti nel dettaglio nel quarto capitolo. Tuttavia, le difficoltà legate al concetto di soddisfazione sono diverse (Communities Scotland, 2006: 20):

- Non è un concetto statico: nuove esperienze e livelli di consapevolezza modificano nel tempo i gradi di soddisfazione potenzialmente raggiungibili.
- Può risultare complesso in quanto effetto di molteplici esperienze che avvengono prima, durante e dopo il momento della misurazione.
- Si presenta in contesti sociali variegati e può essere imprevedibile o inesprimibile per l'utilizzatore del servizio.
- Può essere difficoltoso per il cittadino-cliente spiegare le ragioni della propria soddisfazione, in particolare quando si considerano gli aspetti meno tangibili dei servizi.
- Potrebbe risultare più facile esprimere le motivazioni dell'insoddisfazione, in particolare se si tratta di una condizione eccezionale.
- Senza comprendere le cause della soddisfazione si corre il rischio di considerare un "buon risultato" come una ragione sufficiente per non cambiare nulla.

In questo capitolo sono descritti alcuni elementi fondamentali per una visione più completa in tema di customer satisfaction. Il modello alla base dell'approccio alla soddisfazione è la teoria della "conferma/disconferma", secondo cui la customer satisfaction è legata al peso dell'esperienza di "disconferma", laddove quest'ultima è vincolata alle aspettative iniziali del soggetto⁶. Se l'esperienza del servizio supera di molto le attese che si hanno del servizio stesso, la soddisfazione sarà alta e viceversa, se l'esperienza non è superiore alle attese, la soddisfazione sarà bassa. In letteratura, le percezioni relative all'erogazione dei servizi sono considerate e misurate separatamente dalle aspettative del cittadino-cliente e dal divario fra le due. Lo scostamento tra P (ercezioni) – A (spettative) garantisce una quantificazione della qualità del servizio, determinando il livello di soddisfazione (figura 2).



Figura 2. Qualità del servizio e scostamenti

1. Il ruolo di aspettative e percezioni

Le aspettative hanno un ruolo centrale nell'influenzare la soddisfazione rispetto ai servizi, i quali, a loro volta, sono influenzati da un'ampia gamma di fattori.

1.1. Come si formano le aspettative?

Considerando l'importanza centrale delle aspettative, è fondamentale comprendere come queste ultime si formino (Quality Accounts Commission, 1999). I principali fattori, che, di norma, vengono considerati nella formazione delle aspettative sono (figura 3):

- *Necessità personali*: tutti i cittadini-clienti di un servizio presenteranno un insieme di necessità personali fondamentali che si aspettano siano soddisfatte dal servizio pubblico. Tali bisogni varieranno in funzione del servizio e dell'utente. La loro piena comprensione è fondamentale per pianificare un servizio appropriato.
- *Esperienza precedente*: poiché molti avranno già avuto contatti con i servizi pubblici, le loro esperienze precedenti influenzeranno in parte le loro aspettative future, anche rispetto ad altre tipologie di servizi.

⁶ Vi sono, infatti, diversi modi possibili per definire le aspettative, p.es. livelli di servizi minimi/tollerabili/accettabili e meritati (il livello della prestazione sulla base di tempo, sforzo e/o impegno economico investito).

Per i servizi pubblici le aspettative saranno inoltre influenzate da precedenti esperienze con servizi privati analoghi.

- *Passaparola*: le aspettative si andranno formando anche tramite informazioni provenienti da fonti diverse da quelle del servizio stesso, quali i familiari, amici e colleghi, ma anche, più ampiamente, i mezzi di comunicazione e altre organizzazioni, come le agenzie di auditing.
- *Comunicazione dei e sui servizi*: dichiarazioni da parte dello staff, brochure oppure altro materiale pubblicitario possono avere un impatto diretto sulle aspettative. Esempi utili sono le carte dei servizi che saranno descritte nella quarta parte di questa pubblicazione.
- *Forme implicite di comunicazione*: riguardano elementi come l'aspetto esteriore degli edifici, in tal senso, per esempio, la ristrutturazione di un edificio pubblico potrebbe aumentare le aspettative rispetto al servizio erogato in quel contesto.

In diversi studi sul settore pubblico e privato, l'influenza della "reputazione del servizio" (anche a seguito del passaparola di cui sopra) sulle aspettative è ritenuta centrale e ciò sembrerebbe particolarmente rilevante per la pubblica amministrazione, per due motivazioni principali. In primo luogo, si può affermare che, in assenza di informazioni dettagliate sui servizi concorrenti o alternativi, l'importanza dell'immagine aumenta. Ciò può rappresentare un elemento significativo per molti servizi pubblici, in considerazione del fatto che essi, generalmente, sono caratterizzati da alternative di scelta e di confronto più ristrette e limitate. Inoltre, nel caso dei servizi pubblici l'impatto dell'immagine istituzionale potrebbe senz'altro risultare maggiore che per i servizi privati. In particolare potrebbe accadere che le aspettative rispetto ai servizi pubblici siano influenzate dall'opinione dei cittadini sul governo o sulla classe politica. Per esempio, alcuni sostengono che "...la differenza fra politici, governi e pubblica amministrazione potrebbe risultare poco netta agli occhi di molti" (Dinsdale, Marsden, 1999) e, pertanto, "la percezione dell'opinione pubblica dell'onestà e dell'integrità di un governo influenzerà la valutazione dei servizi che i cittadini ricevono da tali istituzioni". (Dinsdale, Marsden, 1999).

Le aspettative sui servizi pubblici non sono quindi condizionate unicamente dalla comunicazione diretta, oppure da quanto affermano in merito i mezzi di comunicazione, ma anche dalla reputazione dei governi in carica.

Di norma si è portati a pensare che l'impatto di tale fattore istituzionale risulti relativamente minore se si pongono ai cittadini domande su elementi specifici dei servizi, mentre potrebbe avere una rilevanza sostanziale su valutazioni più generali. Tale convinzione è emersa in numerosi studi. Le valutazioni generali sulla pubblica amministrazione si traducono spesso in risposte stereotipate e critiche, influenzate da connotazioni negative su governi elefantiaci e inefficienti. Tuttavia, più specifiche sono le domande, più positive sono le percezioni (Ufficio del Primo Ministro inglese per la Riforma dei Pubblici Servizi, 2002). Analogamente, in uno studio canadese nel quale i ricercatori hanno confrontato le valutazioni generali della pubblica amministrazione con quelle dei servizi privati, il giudizio sui primi è risultato meno favorevole. Tali discrepanze si sono rivelate però meno evidenti quando agli intervistati è stato chiesto di confrontare servizi pubblici e privati specifici (Bachelet, Brookes, 1995). Nel quarto capitolo, con il caso dell'amministrazione fiamminga in Belgio, verrà proposto un modello per affrontare tale questione.

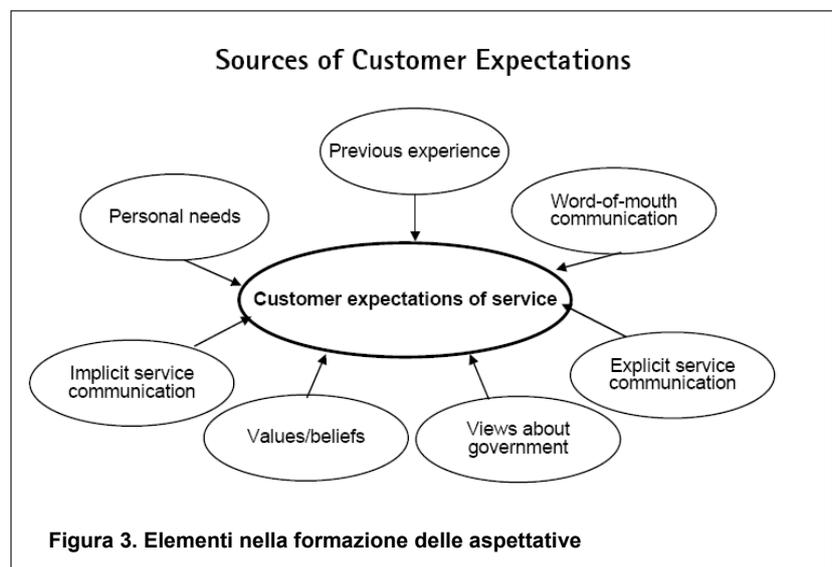


Figura 3. Elementi nella formazione delle aspettative

Si può anche affermare che, in particolare per quanto concerne i servizi pubblici, potrebbero esserci casi nei quali sia opportuno inserire *valori o convinzioni personali* tra i fattori che influenzano le aspettative, a prescindere da altri criteri già compresi nel modello. Tutto ciò ha a che fare con il ruolo che l'opinione pubblica considera proprio dei servizi pubblici: valorizzare il duplice profilo di clienti e cittadini.

Nel modello generale dei fattori che condizionano le aspettative relative ai servizi pubblici (figura 3), è ampiamente riconosciuto che la natura e l'impatto di ognuno di questi può variare in funzione degli utenti e dei servizi. Per alcuni servizi infatti, la principale influenza sul livello delle aspettative è probabile che derivi proprio dalla tipologia del gruppo di utenti che lo andranno ad utilizzare.

1.2. Percezione e modello Servqual⁷

Come descritto sopra, il modello Servqual (Qualità del Servizio) si basa fundamentalmente sullo scostamento fra P(ercezione) e A(spettative). È uno strumento di misurazione della qualità dei servizi che valuta questi due aspetti sulla base di un'ampia gamma di loro diverse caratteristiche. Utilizzando Servqual, è possibile analizzare tale scostamento per individuare le priorità di miglioramento, ed ottenere risultati ottimali.

Le indagini sulla soddisfazione complessiva tendono a concentrarsi sulla percezione che i cittadini-clienti hanno dei servizi di cui stanno usufruendo e non sulle loro aspettative. La capacità concreta dei servizi di rispondere alle necessità e attese dei cittadini-clienti è, invece, una delle misure della qualità del servizio. Il fatto che spesso si sappia molto poco sulle aspettative del cittadino-cliente rende tuttavia difficile interpretare le valutazioni sulla soddisfazione. Servqual è stato dunque pensato come strumento di misurazione. La metodologia di riferimento del Servqual è nota anche

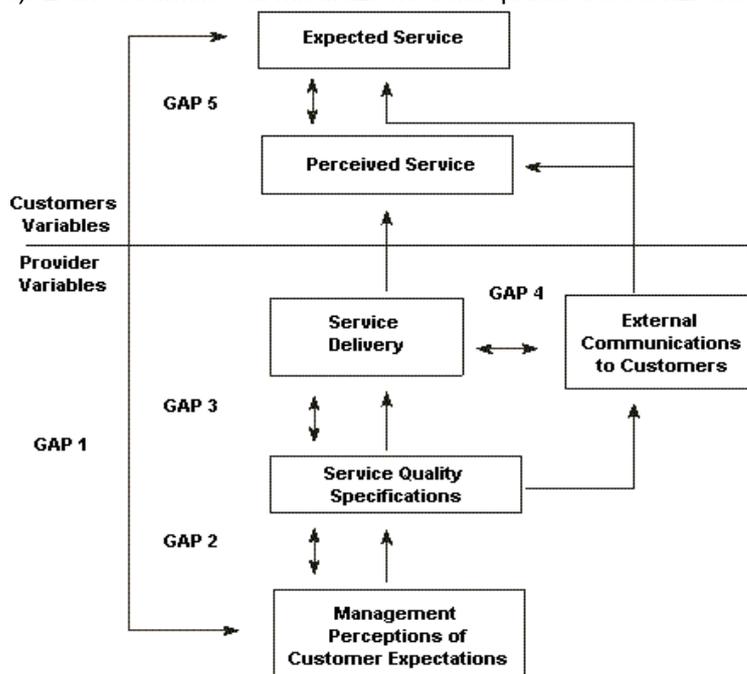


Figura 4. Il modello Servqual

come "modello dei gap" poiché, analizzando i quattro *gap* (scostamenti) riportati in figura 4, fornisce una panoramica del divario definitivo fra percezioni e aspettative (gap 5).

Gap 1: Scostamento tra le aspettative dei cittadini-clienti e il punto di vista del vertice amministrativo: a causa della mancanza di analisi di mercato, non sono compresi i bisogni dei cittadini-clienti o ci sono ordini diversi di priorità.

Gap 2: Scostamento tra gli standard definiti per il servizio e la percezione delle aspettative del cittadino-cliente da parte dell'amministrazione: dipende spesso dall'incapacità da parte dell'amministrazione di mettersi dalla parte degli utenti.

Gap 3: Scostamento tra gli standard definiti per il servizio ed il servizio effettivamente erogato: a causa di conflitti e di un'ambiguità dei ruoli, si evidenziano incarichi inadeguati per i dipendenti, la

⁷ Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1985) "A conceptual model of service quality and its implication", *Journal of Marketing*, Vol. 49, pagg. 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1986) "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality", *Report No. 86-108*, Cambridge, MA, Marketing Science Institute.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1988) "SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of the service quality", in *Journal of Retailing*, Vol. 64, N. 1, pagg. 12-40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1991) "Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale", in *Journal of Retailing*, Vol. 67, pagg. 420-450.

manca di tecnologia consona, sistemi di controllo e supervisione inappropriati, assenza di lavoro di squadra.

Gap 4: Scostamento tra gli standard comunicati per il servizio ed il servizio effettivamente erogato: è il risultato di attività di comunicazione inadeguate e di promesse troppo elevate.

Gap 5: Scostamento tra il servizio atteso e quello percepito: come risultato delle influenze esercitate sul cittadino-cliente e delle lacune da parte del fornitore dei servizi. In questo caso le aspettative del cittadino-cliente sono condizionate dalle sue necessità personali, dal “passaparola” e da esperienze passate riferite a un determinato servizio.

Servqual è uno strumento di indagine che calcola i “punti dei gap” per quantificare le differenze fra aspettative e percezioni per i diversi fattori dei servizi. Fornisce un’utile struttura per riflettere su quegli aspetti di un servizio che attengono alla qualità. Elementi dell’approccio di SERVQUAL sono tuttora presenti in un vasto numero di studi sulla customer satisfaction nel settore pubblico e privato e, quando appropriatamente applicati, possono fornire alcuni punti di vista estremamente utili.

Un interessante esempio del lavoro sulle percezioni e le aspettative nella misurazione della soddisfazione è riscontrabile nel caso delle Forze di Polizia svedesi.

CASO 1: Indice di qualità nelle Forze di Polizia (Svezia)

La Polizia svedese può contare su una lunga tradizione nella gestione e nello sviluppo di attività di controllo e azioni volte a migliorare la qualità. Ha inoltre esperienza in attività come la Balanced Scorecard, il “Premio svedese per la qualità”, sondaggi fra i cittadini, tecniche per favorire il dialogo con il pubblico, valutazioni della motivazione del personale come indicatori di risultati, orientamento e gestione attraverso il dialogo, sviluppo di organizzazioni di formazione e miglioramento continuo, l’Indice Svedese della Qualità, corsi in e-learning, attività di benchmarking, obiettivi di lavoro in organizzazioni con operazioni complesse, confronti internazionali, adozione del CAF (Common Assessment Framework, quadro di valutazione comune), nonché metodi a livello comunale per aumentare la partecipazione. Grazie a tutto ciò le forze di polizia hanno fatto notevoli passi avanti.

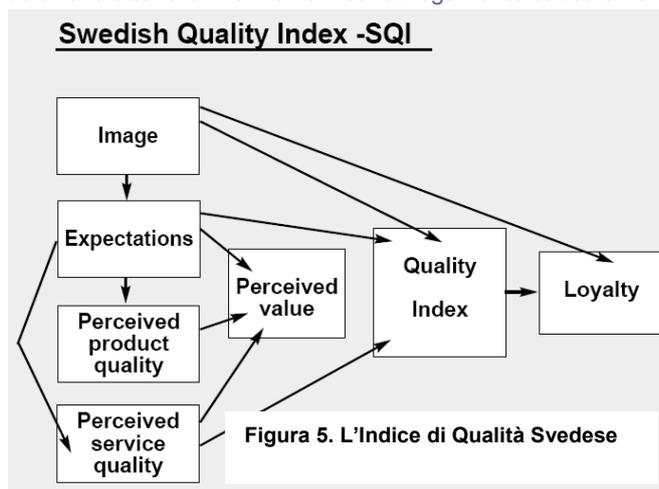
Una sfida fondamentale, strettamente legata all’importanza conferita all’opinione dei cittadini, riguarda l’aumento dell’influenza pubblica e lo sviluppo di sofisticate attività di polizia incentrate sulla sicurezza della cittadinanza.

Le tecniche per la creazione di un dialogo interattivo possono fornire informazioni supplementari, per esempio utilizzando comitati e altri forum ad hoc. Un ulteriore strumento si basa sull’Indice Svedese di Qualità (figura 5) adattato alle forze di polizia.

Si tratta di un sistema di analisi incentrato su uno specifico modello per preparare, elaborare e presentare informazioni sulla qualità, così come questa è percepita dai clienti finali (parte lesa). Di conseguenza, è completamente strutturato partendo dalle valutazioni di questi soggetti, dalle esperienze personali e, pertanto, anche da effettive attività di polizia. Questo modello inoltre intende anche ottenere informazioni sul collegamento causale fra tecniche di valutazione simultanea. Esso può essere utilizzato per confronti a lungo termine fra unità di polizia, regioni geografiche o gruppi sociali, nonché per concrete comparazioni internazionali.

Poiché la soddisfazione dei cittadini-clienti è direttamente collegata alla fedeltà, che è uno dei più importanti indicatori utilizzati per valutare quali organizzazioni operano in modo adeguato, appare evidente che misurare la soddisfazione senza prendere in considerazione tale dimensione risulterebbe fuorviante.

Il questionario comprende domande sulla reputazione della polizia nella società, sulle aspettative in caso di denuncia di un reato, sui livelli del servizio e all’impegno del personale, sulla qualità percepita nell’affrontare un caso, sul servizio e sul coinvolgimento delle forze di polizia, nonché sulle domande sulla soddisfazione complessiva, sul rapporto costi-risultati, sulla fedeltà e su eventuali reclami. Si utilizza una scala di valutazione da 1 a 10 e i risultati vengono trasformati in un indice, dove zero equivale agli intervistati che hanno risposto a tutte le domande con un “1” e “100” indica gli intervistati che hanno assegnato a tutte le domande un “10”. I valori medi, su migliaia di sondaggi, si collocano in un intervallo fra 60 e 80.



2. Dimensioni e fattori della qualità del servizio e della soddisfazione

Per quanto riguarda i modelli per la misurazione della soddisfazione e l'identificazione delle priorità sopra indicate, vi sono inoltre diversi elementi relativi ai servizi che risultano fondamentali nell'influenzare le percezioni dei servizi stessi. Iniziamo con i fattori informativi relativi al SERVQUAL prima di analizzare altri approcci più complessi.

2.1. Fattori determinanti della qualità nel Servqual

La letteratura in materia di qualità dei servizi cerca generalmente di classificare i fattori che influenzano gli atteggiamenti nei confronti dei servizi: al livello più alto troviamo un limitato numero di *dimensioni* relative alla qualità dei servizi. Queste dimensioni possono essere, a loro volta, ripartite in un più ampio gruppo di *fattori o determinanti* della qualità che si traducono spesso in domande, all'interno di un questionario strutturato, per la misurazione della customer satisfaction.

Nell'utilizzazione originale del Servqual, i fattori determinanti della qualità del servizio sono 10, indicati di seguito e corredati da esempi (Scotland Accounts Commission, 1999).

Fattori determinanti della qualità del servizio	Esempi
Accesso Facilità e i vantaggi legati all'accesso al servizio.	Uffici di quartiere; centri commerciali multiservizi; orari di apertura dei minimarket; linea telefonica operativa 24/24; accesso Internet.
Comunicazione Informare i clienti con un linguaggio a loro facilmente comprensibile; ascoltarli.	Volantini e brochure chiari e comprensibili; materiale comunicativo pensato per le necessità di singoli gruppi (minoranze etniche, ipovedenti/non vedenti); sistemi per il ricevimento di suggerimenti e critiche.
Competenza Capacità e conoscenze per fornire il servizio.	Staff preparato e in grado di svolgere il proprio lavoro.
Cortesia Educazione, rispetto, considerazione, comportamento amichevole dello staff a tutti i livelli.	Staff gentile e cortese.
Credibilità Affidabilità, reputazione e immagine.	La reputazione del servizio nella comunità intera; staff che ispira fiducia al cliente.
Affidabilità Servizio coerente, accurato e sicuro; erogare i servizi effettivamente promessi.	Standard definiti in carte dei servizi locali; operare bene già dalla prima volta; mantenere le promesse e rispettare le scadenze.
Disponibilità Prontezza a erogare il servizio quando necessario.	Risolvere i problemi rapidamente; fornire orari per gli appuntamenti.
Sicurezza Da un punto di vista fisico, finanziario e di riservatezza.	Erogare servizi in modo sicuro e certo.
Aspetti tangibili Elementi fisici del servizio, come apparecchiature, strutture e aspetto del personale.	Apparecchiature e strutture aggiornate; uniformi del personale.
Comprensione del cliente Conoscere le necessità del singolo cliente; riconoscerlo al suo ritorno.	Servizi su misura, quando necessario, per rispondere alle necessità individuali.

I dieci fattori precedenti sono stati poi ridotti a cinque, a seguito di un'ulteriore analisi, a dimostrazione di come alcuni siano strettamente legati fra loro. I cinque fattori determinanti sono:

Dimensione	Descrizione
Aspetti tangibili	Le strutture e le apparecchiature fisiche disponibili, l'aspetto del personale, semplicità di comprensione del materiale di comunicazione.
Affidabilità	Erogare i servizi promessi in modo affidabile e accurato.
Disponibilità	Aiutare i clienti e fornire un servizio tempestivo.
Sicurezza	Ispirare fiducia e sicurezza.
Empatia	Fornire ai clienti un servizio attento e personalizzato.

I cinque fattori precedenti sono stati collegati a 22 domande che misurano sia le percezioni sia le aspettative (Zeithaml et al., 1990: 175-186).

1. Il servizio X dispone di apparecchiature moderne?
2. Le strutture fisiche (di X) sono esteticamente apprezzabili?
3. Gli addetti al servizio (X) si presentano bene (in modo decoroso)?
4. I materiali (associati ad X) (p.es. brochure o documentazione) sono esteticamente apprezzabili?
5. Le scadenze sono rispettate?
6. In caso di problemi, vi è interesse nella loro risoluzione?
7. Il servizio (X) è erogato adeguatamente sin dalla prima volta?
8. Sono rispettati i tempi di erogazione promessi ?
9. I dati (relativi ad X) sono registrati senza errori?
10. Gli addetti al servizio (X) informano esattamente in merito ai servizi che saranno erogati?
11. Gli addetti al servizio (X) forniscono un servizio tempestivo?
12. Gli addetti al servizio (X) sono sempre pronti ad aiutare?
13. Gli addetti al servizio (X) non sono mai troppo occupati per fornire informazioni?
14. Il comportamento degli addetti al servizio (X) ispira fiducia?
15. Le transazioni effettuate nell'ambito del servizio X sono sicure?
16. Gli addetti al servizio (X) sono sempre cortesi?
17. Gli addetti al servizio (X) hanno le competenze per rispondere a richieste di informazioni?
18. E' garantita un'attenzione personalizzata?
19. E' garantito un orario di apertura comodo per tutti i clienti?
20. Gli addetti al servizio (X) garantiscono un'attenzione personalizzata?
21. X ha a cuore l'interesse del cliente?
22. Gli addetti al servizio (X) comprendono le necessità specifiche dei cittadini-clienti?

Domande 1-4:	<i>Aspetti tangibili</i>
Domande 5-9:	<i>Affidabilità</i>
Domande 10-13:	<i>Disponibilità</i>
Domande 14-17:	<i>Sicurezza</i>
Domande 18-22:	<i>Empatia</i>

Si è dibattuto molto in merito alla completezza e appropriatezza di queste dimensioni per i diversi servizi. Un punto che merita particolare attenzione è la dimensione del "recupero" (come le amministrazioni riescono a migliorare attività realizzate in modo non corretto). Tale dimensione è stata dunque aggiunta nell'elenco.

2.2. Altre dimensioni

Come sopra indicato, le dimensioni e i fattori relativi alla qualità del servizio sono stati ampiamente studiati per una vasta gamma di servizi pubblici e privati, e praticamente tutti gli studi comprendono alcune modifiche o integrazioni al fine di riflettere le peculiarità dei servizi oggetto della ricerca. Cercando di proporre un approccio valido in generale, ci si riferisce solitamente ad un elenco di 18 punti determinanti per la qualità, compilato da Johnston (1995), basato su uno studio nel settore bancario e considerato più utile e generale dell'elenco di SERVQUAL:

- *Accesso*: accesso fisico alla sede dei servizi, compresa la facilità di orientamento all'interno dell'ambiente nel quale sono erogati i servizi, nonché la chiarezza del percorso.
- *Estetica*: piacevolezza o gradevolezza per il cliente delle componenti fisiche del servizio, compresa l'atmosfera dell'ambiente nel quale sono erogati i servizi, l'aspetto e il decoro delle strutture e del personale.
- *Attenzione/aiuto*: capacità, in particolare del personale di front office, di fornire aiuto al cittadino-cliente, dando l'impressione di un servizio attento e mostrando volontà di mettersi al suo servizio.
- *Disponibilità*: disponibilità di strutture e del personale. Nel caso del personale di front office, ci si riferisce anche al rapporto numerico fra dipendenti e utenti, nonché al quantitativo temporale che ogni membro dello staff ha a disposizione per loro. Per quanto riguarda le merci, la disponibilità comprende sia la quantità sia la gamma di prodotti offerti.
- *Cura*: attenzione, considerazione, simpatia e pazienza mostrata nei confronti del cittadino-cliente. Ciò comprende la capacità di farlo sentire a suo agio più dal punto di vista emozionale che semplicemente fisico.

- *Pulizia/ordine*: aspetto pulito e ordinato delle componenti fisiche del servizio, incluso l'ambiente nel quale il servizio è erogato, le strutture e il personale di contatto.
- *Comfort*: comfort effettivo dell'ambiente e delle strutture presso le quali si eroga il servizio.
- *Impegno*: l'impegno apparente del personale sul lavoro, compreso l'orgoglio e la soddisfazione che nutre per il proprio incarico, la sua diligenza e accuratezza.
- *Comunicazione*: la capacità di comunicare con i cittadini-clienti in modo comprensibile. Si tratta quindi di fornire informazioni orali e scritte con chiarezza, completezza e accuratezza, e di ascoltarlo e comprenderlo.
- *Competenza*: la capacità, esperienza e professionalità con le quali il servizio è erogato. Ciò include l'adozione di procedure corrette, l'adeguata esecuzione delle istruzioni, il livello di conoscenza del prodotto e dei servizi in possesso da parte del personale di front office, la messa a disposizione di consigli utili e sicuri e la capacità generale di fare un buon lavoro.
- *Cortesìa*: l'educazione, il rispetto e l'adeguatezza mostrata attraverso il servizio, normalmente da parte del personale di front office, nel rapporto con gli utenti. Ciò implica anche la capacità del personale di essere discreto e di non imporsi quando necessario.
- *Flessibilità*: la volontà e la capacità di modificare e personalizzare la natura del servizio o del prodotto per rispettare le necessità del cittadino-cliente.
- *Affabilità*: un approccio amichevole e umano (piuttosto che la mera presenza fisica), in particolare del personale di front office, che include un comportamento affabile e la capacità di far sentire il cittadino-cliente accolto.
- *Funzionalità*: la praticità e adeguatezza delle strutture e dei prodotti legati ai servizi.
- *Integrità*: l'onestà, la giustizia, l'equità e la fiducia con le quali sono trattati i cittadini-clienti.
- *Affidabilità*: consistenza delle strutture e del personale. Ciò include un'erogazione sempre puntuale dei servizi e la capacità di mantenere gli impegni presi con il cittadino-cliente.
- *Disponibilità*: velocità e tempestività nell'erogazione dei servizi. Questo consiste nello smaltire velocemente il carico di lavoro e nel rispondere tempestivamente alle richieste, con un tempo e una lista di attesa minimi.
- *Sicurezza*: la sicurezza personale del cittadino-cliente e di quanto in suo possesso durante la partecipazione al processo di erogazione dei servizi o il ricevimento degli stessi, inclusa la tutela della riservatezza.

2.3. L'importanza dei fattori

Diversi studi si sono rivelati estremamente utili per identificare quali fattori di un servizio siano fondamentali per determinare la soddisfazione complessiva. Emergono spesso, come aspetti chiave, criteri legati all'affidabilità e alla disponibilità. L'elenco finale degli elementi determinanti per ogni singolo servizio dovrebbe essere costruito sulla base di tali fattori, utilizzando una gamma di approcci qualitativi (e non solo) per garantire che siano prese in considerazione le specificità dei singoli servizi. È utile sottolineare che, per molti servizi pubblici, misurare l'impegno richiesto al cittadino-cliente è un aspetto centrale. È inoltre importante inserire misure che certifichino la natura dell'uso dei servizi, dato che ciò potrebbe probabilmente modificare la rilevanza dei fattori in questione.

Il caso austriaco relativo agli uffici tributari mostra, per i fattori relativi alla qualità, la differenza di importanza dei servizi fra diversi gruppi di utenti.

CASO 2: un INFOCENTER per clienti dei servizi degli uffici delle imposte (AUSTRIA)

Per l'introduzione di un centro informazioni che aiutasse i cittadini-clienti a orientarsi correttamente, gli uffici delle imposte dovevano conoscere le aspettative nei confronti del servizio stesso e della sua erogazione. Non tutti i cittadini-clienti si avvicinavano infatti al servizio con le medesime domande e attese. Gli uffici tributari austriaci hanno pertanto distinto diversi gruppi obiettivo, dando loro una panoramica degli elementi relativi alla qualità del servizio:

- Revisori contabili
- PMI (piccole e medie imprese) con contatto diretto con le autorità fiscali
- Cittadini con una certa esperienza con le autorità fiscali (un criterio ulteriore è la frequenza del contatto)

Tali gruppi sono stati interrogati in modo differente: i revisori contabili con un questionario via Internet; i cittadini e le PMI con un sondaggio da consegnare all'uscita degli uffici dopo aver usufruito di un servizio particolare, attraverso interviste faccia a faccia. I grafici relativi ai fattori di stimolo della qualità mostrano come ogni target valuta più o meno rilevanti i diversi aspetti della qualità del servizio.

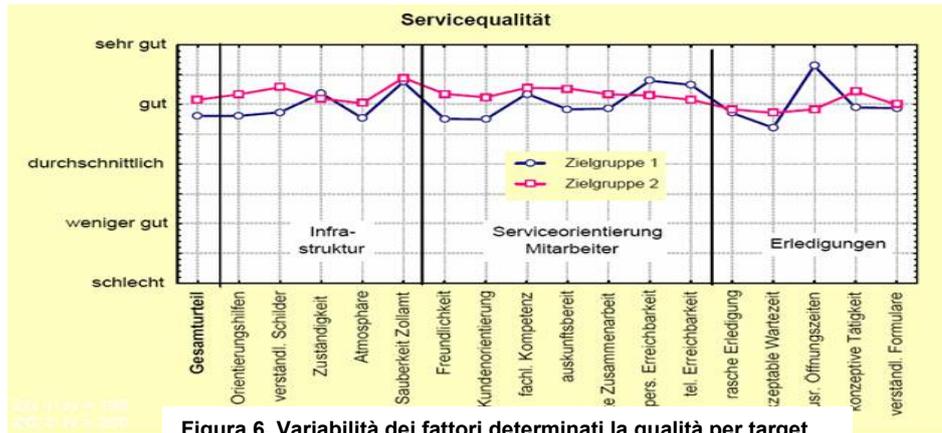


Figura 6. Variabilità dei fattori determinati la qualità per target

In generale, gli studi condotti dai ricercatori utilizzando l'approccio SERVQUAL hanno rilevato che l'*affidabilità* è il fattore di maggiore importanza, seguito da disponibilità, rassicurazione ed empatia, mentre la tangibilità è risultata la caratteristica meno rilevante.

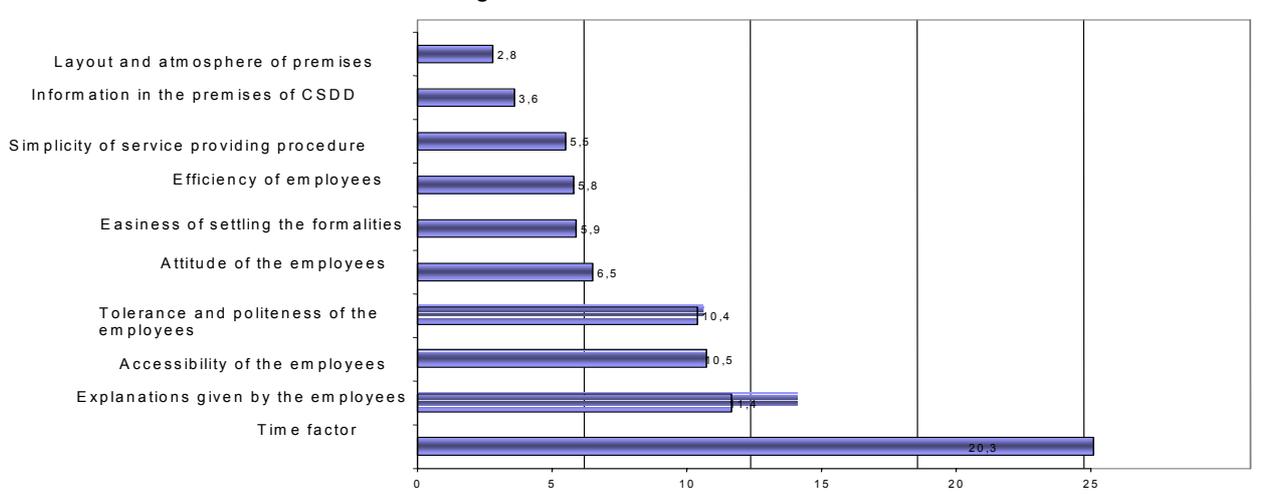
Utilizzando una costruzione diversa, uno studio canadese sui servizi della pubblica amministrazione ha identificato come particolarmente importanti cinque dimensioni: tempestività, accessibilità, affidabilità, disponibilità e costi. In particolare, i due fattori principali rilevati sono il *numero di contatti* richiesti e il *tempo necessario* per completare il processo di erogazione del servizio (Dinsdale, Marsden, 1999). L'importanza di tutto ciò si ritrova inoltre in uno studio qualitativo sui clienti della Previdenza Sociale Inglese, dove il numero di contatti con il servizio è visto come uno dei fattori determinanti della soddisfazione (Elam, Ritchie, 1997). Un contatto minimo con il Servizio Previdenziale è considerato pari a un buon servizio. Il contatto comprende costi, sforzo o difficoltà per il cittadino-cliente e può essere valutato come una mancanza di impegno o efficienza da parte del servizio.

Il caso lettone illustra la misurazione dei diversi fattori determinanti della qualità del servizio nell'esperienza della direzione per la sicurezza del traffico stradale.

CASO 3: misurare la soddisfazione nella sicurezza stradale (Lettonia)

La direzione incaricata della sicurezza del traffico stradale si occupa della registrazione dei veicoli, dell'esame dei conducenti e dell'emissione delle patenti di guida, di ispezioni tecniche periodiche, della valutazione della sicurezza stradale e del mantenimento del Registro Statale dei Veicoli e dei Conducenti. Le misurazioni relative alla soddisfazione sono con effettuate a cadenza regolare e si concentrano sui diversi elementi relativi all'erogazione dei servizi. Si tratta di parametri quali orari di apertura al pubblico, tempo (consumo) per la ricezione di uno specifico servizio, qualifica del personale, rischi, ecc.

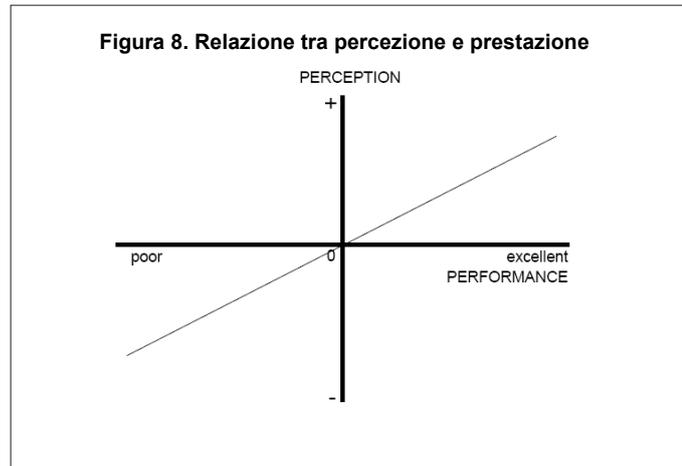
Figura 7. Indicatori di soddisfazione



3. Impatto dei fattori

I paragrafi precedenti hanno evidenziato alcuni elementi principali dei modelli chiave, relativi al modo in cui la soddisfazione si lega alle prestazioni, e hanno chiarito quali fattori rappresentano le priorità irrinunciabili per migliorarla. Una volta identificate le priorità, è utile considerare più nel dettaglio come i cambiamenti, nei singoli fattori o nelle prestazioni, possano avere un impatto sulle percezioni.

Alcuni modelli indicano un rapporto semplice e lineare fra le prestazioni e la percezione, cosicché ogni aumento nelle prime (o in uno dei fattori identificati) porta a un incremento nella percezione della qualità del servizio e viceversa (Johnston, Heineke, 1998) (figura 8).



Tuttavia, si tratta evidentemente di un approccio troppo semplicistico e alcuni ricercatori suggeriscono che sia necessario suddividere i fattori in diverse tipologie in funzione della natura del loro impatto. Due sono le principali teorie relative alla variazione dell'impatto (Johnston, Heineke, 1998).

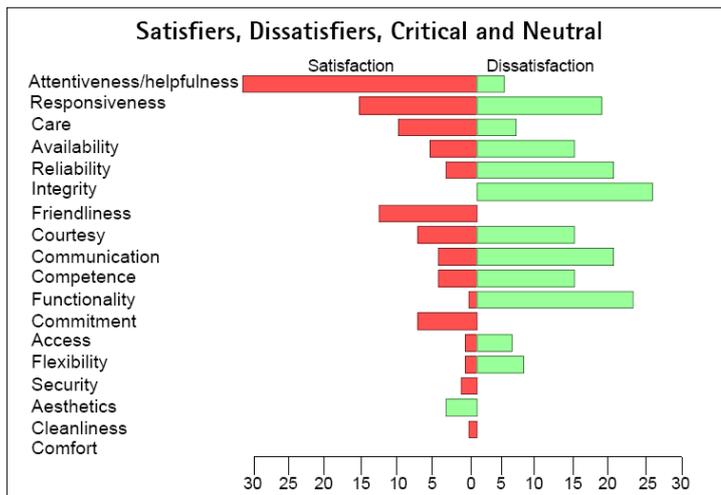
3.1. Tipologia dei fattori di qualità

I fattori relativi alla qualità sono stati ripartiti in quattro categorie principali:

- **Non soddisfacenti (o fattori di igiene):** tale categoria può essere pensata come ulteriormente suddivisa in due livelli: inadeguati e adeguati. Se i fattori sono percepiti come inadeguati, il cliente risulterà insoddisfatto; in tal senso, ogni aumento delle prestazioni sopra il livello soglia ha ben poca influenza sulla percezione. L'esempio posto con maggiore frequenza è quello della forchetta sporca al ristorante; la presenza di una posata non pulita scontenterà certamente il cliente, ma è improbabile che una forchetta immacolata possa aumentare in modo sensibile la sua soddisfazione.
- **Soddisfacenti (o fattori di miglioramento):** si tratta di fattori che, quando superano la normale soglia di adeguatezza, hanno un effetto positivo sulla percezione. Tuttavia, quando questi fattori non sono messi in evidenza o sono adottati in modo inadeguato, non vanno a scapito dell'impressione di qualità del servizio. L'esempio più tipico è quello di un cameriere che non ricorda un cliente dall'ultima visita al suo ristorante. Difficilmente il cliente resterà deluso, ma se il cameriere si ricorderà di lui e, magari, anche del suo vino preferito, è possibile che ne sia favorevolmente impressionato.
- **Critici (o fattori con una doppia soglia):** si tratta di fattori che possono essere sia soddisfacenti sia insoddisfacenti. Per esempio, la velocità di risposta è spesso considerata un fattore fondamentale; un servizio veloce al ristorante è accolto favorevolmente, mentre uno lento può causare insoddisfazione.
- **Neutrali:** si tratta dei fattori meno sensibili ai cambiamenti nelle prestazioni.

Lo schema relativo allo studio sul settore bancario di Johnston prima citato illustra come i fattori possano essere classificati in funzione del loro impatto (figura 9). Il grafico mostra la classificazione delle risposte in uno studio basato sulla Critical Incident Technique (CIT), dove gli aneddoti dei clienti relativi a esperienze di servizi particolarmente soddisfacenti o insoddisfacenti sono codificati all'interno dell'elenco dei fattori ritenuti irrinunciabili. L'attenzione è chiaramente un fattore di soddisfazione, sottolineato principalmente in eventi che sono stati particolarmente piacevoli per gli intervistati. D'altra parte l'integrità sembra essere un fattore di chiara insoddisfazione. La disponibilità è un elemento critico (come evidenziato in numerosi altri studi), mentre il comfort è neutrale, non indicato in alcun aneddoto.

Figura 9. Fattori di qualità



3.2. Fattori di qualità e percezione

Quanto espresso suggerisce un rapporto lineare fra le prestazioni e le percezioni, poiché sembrerebbe che miglioramenti in ognuno dei fattori possano avere un impatto diverso sulla percezione, ma con una medesima portata in tutte le circostanze. Alcuni studi recenti, tuttavia, hanno dimostrato che non è affatto così.

In particolare si è notato che gli utenti desiderano ricevere conferma positiva o negativa delle aspettative prima di esprimere soddisfazione o insoddisfazione. Altri ricercatori suggeriscono un modello simile, affermando tuttavia che ciò è dovuto al fatto che l'utente non nota queste differenze relativamente piccole nell'erogazione di un servizio. A prescindere dalla ragione, questo modello suggerisce che vi è una "zona di tolleranza" all'interno della quale le modifiche nell'erogazione del servizio hanno un impatto limitato sulla percezione del servizio stesso, come indicato in figura 10.

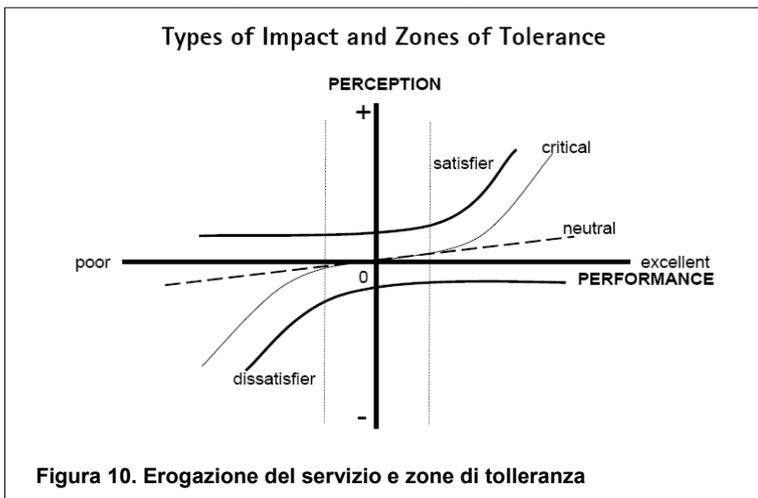


Figura 10. Erogazione del servizio e zone di tolleranza

Il modello sottolinea inoltre che, una volta al di fuori della "zona di tolleranza" potrebbe registrarsi un impatto sproporzionato sulla percezione; cioè, variazioni relativamente contenute nelle prestazioni possono avere un ampio impatto sulla percezione del servizio. Risulta pertanto imprescindibile cercare di comprendere la natura e le dimensioni della zona di tolleranza.

CASO 4: Indice europeo di soddisfazione del cittadino-cliente - un progetto pilota nella pubblica amministrazione (Portogallo)

L'Istituto Portoghese per la Qualità – ente nazionale responsabile per il coordinamento, la gestione e lo sviluppo del Sistema di Qualità portoghese (Portuguese System of Quality – PSQ) – ha promosso l'adozione del NCSI (National Customer Satisfaction Index - Indice nazionale di soddisfazione del cittadino-cliente). Tale indice è un sistema di misurazione, attraverso la customer satisfaction, della qualità dei prodotti e servizi disponibili sul mercato nazionale. L'indice è stato sviluppato in alcuni settori di attività ed è attualmente inserito nei campi seguenti: bancario, comunicazioni, distribuzione, energia, assicurazioni e trasporto passeggeri.

Nel 2006 è stato lanciato un progetto pilota per valutare l'erogazione di servizi nelle seguenti agenzie/dipartimenti: previdenza sociale, amministrazione fiscale, anagrafe, registro matrimoni e decessi e motorizzazione. Al momento

della valutazione dell'erogazione dei servizi sono stati presi in considerazione tre diversi canali: servizi tradizionali di sportello, citizens' shops (*Loja do Cidadão*⁸) e servizi online. Il sistema studiato consente a ogni agenzia/dipartimento della pubblica amministrazione di identificare le aree chiave per la customer satisfaction e di monitorare con regolarità l'erogazione dei servizi, evidenziano caratteristiche positive e "scorciatoie", oltre a opportunità di miglioramento.

Nella pubblica amministrazione portoghese vi sono già alcune esperienze di valutazione della qualità dei servizi basate sulla customer satisfaction, per esempio nei settori finanziario, previdenziale e sanitario. Tuttavia, non solo tali valutazioni sono estendibili a tutti i settori, ma la maggior parte di questi processi valutativi è caratterizzata da una discutibile regolarità di applicazione. In questo contesto:

- La sfida è la valutazione regolare, o su base intersettoriale, della qualità in funzione di fattori chiave per il cittadino-cliente, supportata da una metodologia uniforme che consenta una maggiore confrontabilità.
- L'opportunità è data dall'utilizzo delle esperienze sviluppate nel settore privato dall'Istituto Portoghese per la Qualità per la messa a punto di questo strumento rispetto ai servizi pubblici e per l'introduzione di una metodologia nella pubblica amministrazione portoghese connessa con quella delle amministrazioni europee.

Il metodo comprende un approccio in due fasi. In primo luogo la compilazione di un questionario da parte di un campione di utenti delle quattro agenzie/dipartimenti pubblici interessati. In seguito, i dati sono analizzati e utilizzati per costruire modelli di customer satisfaction che mirano a identificare i fattori determinanti e il loro peso relativo.

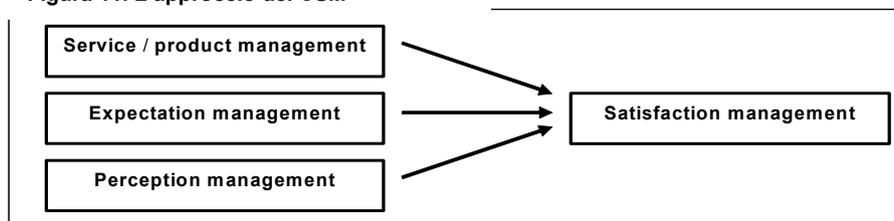
Fra il novembre 2006 e il gennaio 2007 (anno di riferimento: 2006) sono stati intervistati un totale di 1926 utenti dei servizi della pubblica amministrazione. Dato che le agenzie/dipartimenti selezionati hanno nature molto diverse, ogni confronto fra loro è stato effettuato con la massima cautela. Infatti, i cittadini possono, in alcuni casi, ricevere indennizzi o documenti che richiedere necessitano la certificazione di alcuni aspetti della loro vita privata da parte di tali agenzie/dipartimenti; in altri, invece, devono ottemperare ai propri obblighi e, magari, provvedere ai pagamenti dovuti allo Stato. Risulta pertanto naturale che i cittadini-clienti siano variamente predisposti nei confronti delle diverse agenzie/dipartimenti oggetto del sondaggio.

Conclusioni

Le istituzioni pubbliche devono valutare con attenzione sia le percezioni sia le aspettative. Vanno inoltre definiti i fattori determinanti che influenzano la percezione e quindi la soddisfazione. Sarebbe auspicabile che si identificassero, non solo le priorità di miglioramento, ma che si comprendesse anche il tipo di impatto di tali fattori. Quando un fattore è identificato come prioritario, è necessario capire il livello di miglioramento richiesto per garantire il miglior uso possibile delle risorse disponibili. Questi fattori possono essere riassunti come segue:

- *insoddisfacenti*: sono fondamentali solo qualora la prestazione si riveli inadeguata. Una volta raggiunta la zona di tolleranza, non vi sono reali vantaggi nel migliorarli ulteriormente. In tal senso, il livello adeguato dovrebbe essere mantenuto nel modo più efficiente possibile.
- *soddisfacenti*: questi fattori dovrebbero essere una priorità irrinunciabile per la massima soddisfazione del cittadino-cliente. Una volta superata la zona di tolleranza, ulteriori miglioramenti possono portare a un aumento significativo della soddisfazione.
- *critici*: questi fattori hanno risvolti sia soddisfacenti sia insoddisfacenti e sono pertanto sempre fondamentali e da monitorare.
- *neutrali*: sono una priorità secondaria dato che hanno un impatto limitato a prescindere dal livello della prestazione.

Figura 11. L'approccio del CSM



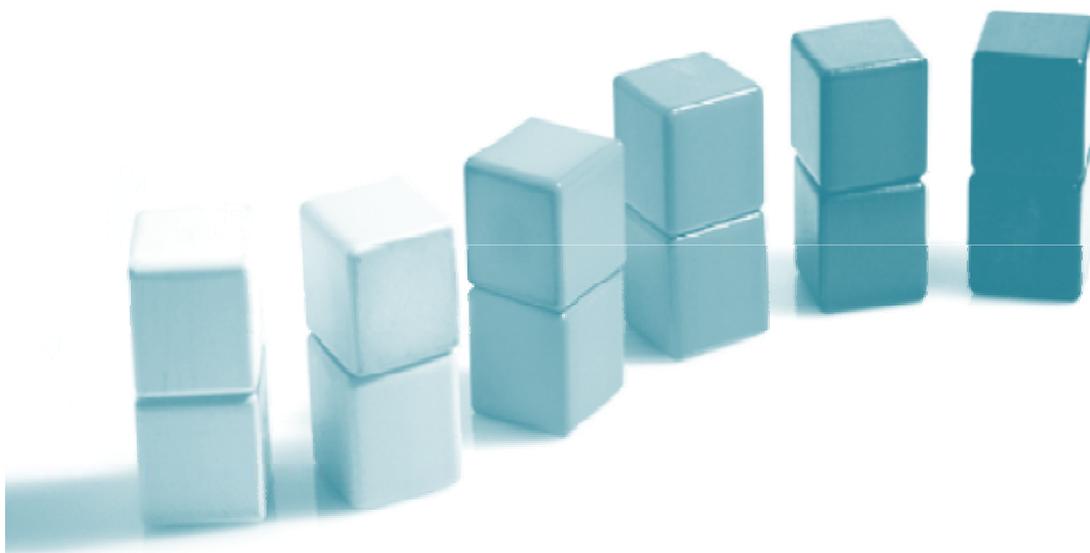
⁸ Il Citizens' Shops (*Lojas do Cidadão*) è un network voluto dal governo portoghese per facilitare l'accesso ai servizi pubblici e privati, ridurre le attese e semplificare le procedure, attraverso l'erogazione di un gran numero di servizi da un unico punto di accesso.

Tuttavia, cercare di comprendere come i miglioramenti di alcuni fattori relativi a servizi specifici possano influire sulla soddisfazione resta di primaria importanza, poiché può consentire di concentrare risorse sulle priorità di miglioramento che avranno il maggiore impatto sulla percezione. In termini pratici ciò si basa su precedenti ricerche e sulla comprensione operativa del servizio. Inoltre può essere ulteriormente analizzato mediante tecniche qualitative, l'esame di reclami ed elogi, nonché uno studio aggiuntivo dei dati esistenti.

Organizzazioni competitive usano le aspettative dei clienti come punto di partenza, sviluppando proposte sulla base di queste ultime e rispondendo sempre ad altri imperativi societari. Gestire la soddisfazione, pertanto, significa sì gestire servizi e/o prodotti, ma anche aspettative percezioni. Misurare la soddisfazione sembra essere solo uno degli elementi di questo approccio generale alla gestione della soddisfazione. Di questo, cioè di CSM (Customer Satisfaction Management) si parlerà nella capitolo 3.

Capitolo 3

Dalla misurazione alla gestione della soddisfazione



1. Un nuovo ruolo per il cittadino-cliente⁹

Di norma sono i decisori politici a determinare quali servizi debbano essere erogati, le loro caratteristiche e i target interessati, mentre l'amministrazione pubblica si occupa di organizzarli. Il ruolo dei cittadini è, di solito, ampiamente passivo.

Oggi, tuttavia, gli attori coinvolti, a livello istituzionale e non, nella produzione, erogazione e valutazione dei servizi pubblici sono aumentati e il ruolo dei cittadini-clienti è divenuto più attivo, tanto da esercitare un impatto sulla politica e sul ciclo gestionale nel suo insieme.

Quindi, mentre tradizionalmente tale ciclo è stato dominato e controllato da politici e amministratori, ora, i cittadini-clienti sono sempre più coinvolti in diverse fasi (progettazione, decisione, adozione e monitoraggio e valutazione) come evidenziato anche in figura 12.

Le organizzazioni più competitive usano i bisogni e le aspettative dei propri clienti come punto di partenza, per sviluppare proposte e per raggiungere gli obiettivi aziendali. Riprendendo quanto detto nel capitolo 2, la gestione della soddisfazione riguarda pertanto sia la gestione di servizi e/o prodotti, ma anche quella delle aspettative e delle percezioni dei cittadini-clienti. Misurare la soddisfazione sembra essere quindi solo uno degli elementi di questo approccio generale al CSM.

La consultazione dei cittadini è alla base dell'intero ciclo politico e gestionale. L'OCSE la definisce come una relazione

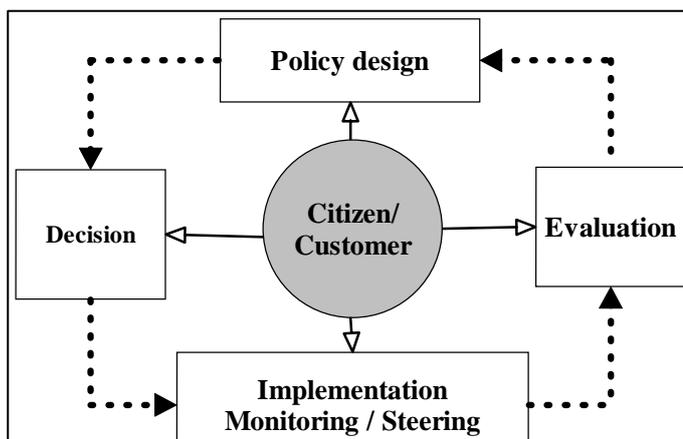


Figura 12. Ruolo del cittadino-cliente e ciclo delle politiche pubbliche

bidirezionale, per cui il governo dialoga con i cittadini-clienti e questi ultimi garantiscono il proprio feedback. Secondo tale approccio è l'istituzione che definisce, in prima istanza, le tematiche su cui avverrà, in seguito, la consultazione dei cittadini-clienti. (OCSE, 2001b). In tal senso, i cittadini-clienti non possono più essere presi in considerazione unicamente nel momento finale di valutazione, ma sono al centro, in ogni fase di gestione delle politiche e dei servizi pubblici. Misurare la loro soddisfazione, pertanto, è solo l'ultimo passaggio. Il coinvolgimento attivo dei cittadini-clienti in ogni fase del ciclo gestionale è ciò che può essere definito il Customer Satisfaction Management.

Le strategie di partecipazione e analisi dei bisogni e delle prestazioni sono essenziali, ma ciò implica che le istituzioni pubbliche si trasformino da fornitori autoreferenziali di servizi in organizzazioni aperte che operano in rete, nelle quali i cittadini possano riporre la loro fiducia. Questo è possibile unicamente attraverso procedure trasparenti e affidabili, un dialogo democratico che passi da un approccio interno (focalizzato su risorse e attività) a uno esterno (focalizzato su prodotti e risultati) e da un ciclo classico "progettazione-decisione-produzione-valutazione" a un coinvolgimento effettivo dei portatori di interesse e, in particolare, dei cittadini (in qualità di clienti) in ogni fase del ciclo stesso. I cittadini-clienti diventano coprogettisti, codecisori, coproduttori e covalutatori, come nel modello delle 4CO illustrato in figura 13.

⁹ Questa parte è basata su:

- van Dooren W., Thijs, N., & Bouckaert, G. (2004) "Quality management and management of quality in the European public administrations", in Löffler E., Vintar M. (a cura di), *Improving the quality of East and West European public services*, Hampshire: Ashgate, pagg. 91-106.
- Bouckaert G., Löffler E., Pollitt C. (2006) *Scientific report on the 4th European Quality Conference*, Finlandia, Tampere.

Nel quarto capitolo di questo report verranno presentati, illustrati e discussi modi, strumenti e tecniche necessari per raggiungere questo obiettivo.

Il tradizionale orientamento della pubblica amministrazione è, in linea di principio, estremamente focalizzato sulla gestione interna e sulla definizione dell'offerta di servizi pubblici. Gli enti pubblici sono sistemi chiusi, come "scatole nere", all'interno dei quali la progettazione delle politiche e dell'erogazione di servizi, le decisioni adottate, la produzione e l'effettiva erogazione dei servizi, nonché la valutazione, dipendono tutti da dinamiche interne. Un'organizzazione simile è stata considerata come una buona soluzione per diversi motivi. Le disposizioni normative sottolineavano l'importanza di un trattamento equo e imparziale dei cittadini e solo un approccio impersonale poteva garantirlo. Inoltre, il management pubblico aveva a disposizione l'esperienza e le risorse necessarie.

Tuttavia l'affermarsi di necessità complesse in una società sempre più eterogenea, la richiesta di maggiore trasparenza, la crescente perdita di legittimità dei governi e l'opportunità di coinvolgere i cittadini-clienti hanno portato ad aprire la "scatola nera".

Sempre più spesso le istituzioni pubbliche si sono riconvertite in organizzazioni orientate verso l'esterno e verso la domanda, sviluppando nuove tipologie di interazione con diversi portatori di interesse per compiti differenti.

Un tema di fondamentale importanza per la sostenibilità del miglioramento della qualità è il livello di coinvolgimento di altri portatori di interesse, in particolare gli utenti dei servizi e i cittadini, durante l'intero ciclo dei servizi.

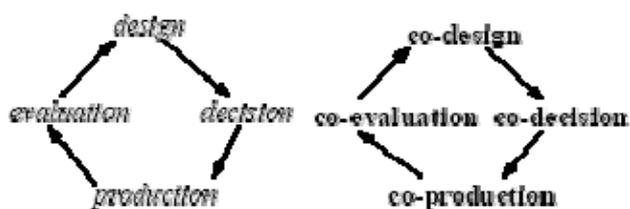


Figura 13. Il modello delle 4CO

2. Dalla progettazione alla coprogettazione

La progettazione di servizi nella pubblica amministrazione è irrinunciabile. La fase di progettazione prevede l'adozione di una serie di decisioni cruciali per la "produzione" operativa dei servizi e la valutazione (e valutabilità) delle innovazioni correlate e dei servizi stessi. I cambiamenti, quando si verificano, si ritiene vengano dall'alto, spesso tramite l'imposizione di una "strategia generale", e le proposte di rinnovamento provenienti dai livelli medi e bassi non sono né previste né bene accette e, pertanto, spesso, neppure presentate. Le proposte dall'esterno subiscono una sorte anche peggiore ("estranei che cercano di interferire con il nostro lavoro!"). Una responsabilità principale della gestione, è quindi, quella di creare e trasmettere un approccio aperto e solidale nei confronti dei suggerimenti finalizzati al miglioramento, a prescindere dalla loro provenienza.

Un secondo punto prevede che il processo di progettazione plasmi ed influenzi il modo in cui, in seguito, il servizio verrà implementato e valutato. Le proposte o i suggerimenti possono avere diverse provenienze ed assumere diverse forme, ma una volta accettati è importante mettere insieme un ampio gruppo di attori anche nella prima fase di sviluppo/implementazione. A livello di progettazione, quindi, non sarà un gruppo di funzionari selezionati a lavorare e definire la strategia, richiedendo un consulto ed un'interazione solo in un secondo momento. "Inizia come intendi procedere", afferma un vecchio detto inglese: se si vuole innovazione nei servizi per coinvolgere il personale e i cittadini-clienti, si deve allora promuovere la loro partecipazione sin dalla prima fase di progettazione.

CASO 5: coinvolgere i portatori di interesse nel Ministero della Comunità Francofona (Belgio)

Il dipartimento per l'Equivalenza dei Corsi di Studio del Ministero della Comunità Francofona è responsabile della convalida dei diplomi esteri in Belgio. Il dipartimento ha lanciato diverse iniziative per migliorare l'erogazione dei servizi, rendendo la comunicazione e le informazioni più a misura di utente. In tal senso, ogni progetto iniziato dal dipartimento è stato sottoposto alla valutazione dei cittadini-clienti, secondo tale modello:

- il sito internet proponeva un form di valutazione dei suoi contenuti, dell'utilità, della presentazione e della sua facilità d'uso;
- la brochure e il materiale informativo sono stati valutati utilizzando un modulo cartaceo, con un focus particolare sulla qualità dell'accoglienza dei cittadini-clienti presso le strutture del dipartimento;
- la brochure e il materiale informativo sono stati modificati e risistemati più volte, in accordo con le associazioni partner;

- la linea telefonica “Presidi degli istituti scolastici” è stata valutata dal pubblico durante gli incontri annuali con i presidi;
- il vademecum è stato valutato da funzionari della pubblica amministrazione prima della sua pubblicazione.

Un altro punto fondamentale che riguarda la fase di progettazione è la necessità di studiare non solo le fasi decisionali e produttive, ma anche un'eventuale fase di valutazione. Quest'ultima è spesso da considerare una sorta di anello debole perché manca una “base di partenza”, cioè un riferimento alla qualità dei servizi prima dell'introduzione dell'innovazione. Ciò dipende dal fatto che la valutazione non è stata quasi mai prevista, se non a progetto iniziato. Pertanto le valutazioni, e quindi anche l'apprendimento, possono migliorare molto se a) sono previste sin dalla fase iniziale e b) è coinvolto un ampio gruppo di portatori di interesse. Cosa desidera sapere il personale? Cosa vogliono sapere invece i cittadini-clienti? E gli sponsor? La valutazione non è però solo uno strumento per la gestione. Un modo per ottenere informazioni di questo tipo sin dall'inizio è avviare progetti pilota che possono essere monitorati da gruppi con rappresentanti dei principali portatori di interesse. I progetti pilota non sono adatti a tutti i servizi e i contesti, ma sono già stati ampiamente utilizzati e possono probabilmente essere applicati in modo ancora più esteso.

Nel passaggio dalla progettazione alla coprogettazione, vi è il superamento dell'autoreferenzialità, perché le istituzioni comprendono di non essere le uniche a conoscere tutto. I bisogni e le aspettative sono analizzati e presi poi, successivamente, in considerazione nella progettazione dei servizi/prodotti.

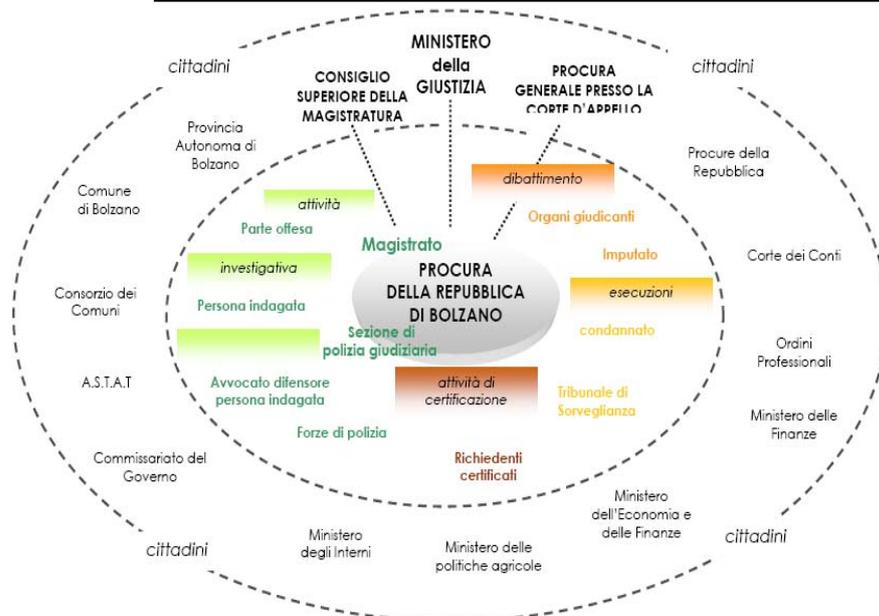
3. Dalla decisione alla codecisione

La codecisione è fondamentale per la sostenibilità della qualità. Inoltre i cittadini-clienti possono beneficiare della fase che precede la decisione, acquisendo maggiori conoscenze ed informazioni mediante il dibattito e sviluppando una legittimità e una fiducia più forti. In tal senso si può affermare che la semplice partecipazione può aumentare la soddisfazione.

CASO 6: l'esperienza della Procura della Provincia di Bolzano nella segmentazione del cliente (Italia)

Nel 2004 la Procura di Bolzano ha avviato un "progetto pilota per la riorganizzazione e ottimizzazione dei propri uffici" al fine di aumentare l'efficacia amministrativa e l'efficienza economica della Procura stessa, coinvolgendo il personale e stimolandone la motivazione nella vita dell'ufficio.

Figura 14. Mappa degli stakeholder della Procura della Repubblica di Bolzano



Sono stati utilizzati tre “strumenti” principali all'interno del progetto, più un quarto trasversale di supporto: 1. la carta dei servizi; 2. un sistema di qualità a norma ISO; 3. il bilancio sociale; 4. i sistemi informativi. A livello concettuale, il primo passo era collocare la Procura in uno scenario generale, in modo da costruire un'immagine completa della fitta

rete all'interno della quale operava e dell'elevato numero di portatori di interesse con i quali entrava in contatto quotidianamente. La carta dei portatori di interesse della Procura di Bolzano (Figura 14) mira a descrivere le relazioni, misurare la frequenza dei contatti e identificare i "portatori di interesse chiave", in funzione di un livello di prossimità con la Procura stessa, piuttosto che di criteri gerarchici. Un'altra caratteristica distintiva del progetto è stata considerare lo specifico linguaggio dei valori che ci lega alle singole categorie di attori: ognuna ha i propri interessi e ciò significa che dobbiamo impostare e misurare il dialogo con indicatori specifici per ogni attività da noi eseguita. È stata inoltre avviata un'analisi SWOT per esaminare il rapporto fra ogni portatore di interesse e la Procura in modo da identificare punti di forza, debolezze, opportunità e minacce. All'interno del progetto è stata dedicata particolare attenzione al miglioramento del sito web, prendendo esame da consigli e suggerimenti dei portatori di interesse (avvocati, polizia investigativa, polizia e magistrati di altri uffici giudiziari). Per quanto riguarda la misurazione e il monitoraggio dei bisogni del cittadino-cliente, sono state ottenute informazioni mediante la raccolta e l'analisi dei reclami/suggerimenti (ricevuti tramite Internet o presentati direttamente agli uffici) e tramite i questionari periodici di customer satisfaction rivolti ad un target specifico (privati cittadini che si recavano negli uffici per richiedere documenti amministrativi e persone che interagiscono con la Procura tramite il sito www.procura.bz.it).

Tra le forme di codecisione, un esempio molto conosciuto, (riportato anche in Bouckaert, Loffler e Pollitt 2006), è quello del bilancio partecipato, già adottato a Porto Alegre, ma anche in città europee come Saint Denis (Francia) o Siviglia (Spagna). Nel quarto capitolo verrà presentato il caso della città di Solingen (Germania), dove è stato creato un consiglio di rappresentanti non originari del luogo. Sebbene più complessa, questa forma di codecisione può rafforzare la qualità delle democrazie, garantendo al contempo un'amministrazione pubblica più presente e in grado di rispondere alle priorità della comunità. Un secondo tipo di codecisione prevede il decentramento di alcune dotazioni di bilancio ai quartieri, per cui i consigli decidono per cosa spendere i propri stanziamenti, p.es. parchi giochi per bambini o giardini pubblici o l'illuminazione stradale. Si favorisce così la creazione di un maggiore livello di responsabilità e senso di appartenenza. Tuttavia, dato che i bilanci pubblici sono sempre più limitati, molte autorità locali hanno delegato la distribuzione dei fondi per particolari associazioni o progetti a un insieme di organizzazioni o a gruppi di consumatori. Un terzo esempio si riferisce all'utilizzo dei referendum per l'adozione di decisioni formali, una tradizione svizzera che sta diventando sempre più comune anche in altri paesi europei per dare forma al processo di codecisione.

4. Dalla produzione alla coproduzione

Una volta prese le decisioni, inizia la fase di produzione e adozione. I servizi co-prodotti aumentano la sostenibilità della qualità, poiché la produzione è condivisa e le sue modalità sono maggiormente visibili, quindi comprensibili (nel senso di una diminuzione dell'opacità delle "scatole nere") e legittimate. "Coproduzione" è un termine complesso che implica un coinvolgimento permanente o temporaneo di attori diversi in varie fasi di un ciclo produttivo non sempre semplice. Si tratta oramai di una condizione imprescindibile, in generale, per una pubblica amministrazione sostenibile e, in particolare, per alcuni servizi specifici.

Gli attori coinvolti nella coproduzione possono essere, ovviamente, anche imprese del settore privato o fornitori esterni. Sia le PPP (partnership pubblico-privato) sia i servizi in outsourcing possono, infatti, coinvolgere normali imprese o associazioni non a scopo di lucro, oppure entrambe. Tuttavia, va sottolineato che possono essere interessati anche i cittadini (come clienti), singolarmente (p. es. i genitori come guide o vigili del fuoco volontari) o in gruppo (p. es. organizzazioni religiose per servizi sociali, associazioni non profit per la manutenzione dei parchi), in modo che anche loro possano svolgere, a vari livelli, un ruolo: dalla progettazione fino all'erogazione, dal monitoraggio, alla valutazione finale. Il loro contributo sarà in tempo ed esperienza, oppure potranno avviare attività di raccolta fondi o, in altri contesti, mediante l'indicazione di preferenze o priorità (informazioni vitali per il management pubblico che sta pianificando i servizi). Il loro coinvolgimento potrà essere attivo o passivo. Dal punto di vista temporale, tale partecipazione potrà essere permanente (erogazione di servizi continuativi come, p. es., la collaborazione in una biblioteca) oppure temporanea (durante i momenti di particolare necessità) oppure addirittura a richiesta (p. es. vigili del fuoco volontari richiamabili in caso di incendio o calamità). Ancora, tale partecipazione può riguardare sia il back che il front office (servizi al desk o allo sportello).

Le dogane svedesi prendono in considerazione le aspettative degli operatori nell'erogazione dei servizi e li fanno "coproduttori" nella "Catena della dogana".

CASO 7: coproduzione nella “Catena della dogana” (Svezia)

Le sfide per gli ambiti di dogana e commercio sono in continua crescita. Ogni anno milioni di veicoli, camion, aerei, treni, ecc. varcano i nostri confini. Non siamo più, tuttavia, in grado di tenere tutto sotto controllo e, ancora più importante, non sempre intendiamo farlo. Il commercio internazionale sta aumentando e si muove a ritmo sempre più sostenuto, mentre, da parte nostra, ci avviciniamo progressivamente ad accordi per l'unione doganale e per il commercio. I confini sono sempre più aperti in tutto il mondo e ciò crea ovviamente dei problemi a un ente come la dogana, che da secoli è impegnata proprio alla frontiera.

Al fine di svolgere i compiti con la massima efficienza, l'organizzazione e il modo di gestire il commercio andavano cambiati. In tale ottica è stato sviluppato il sistema Stairway: un nuovo sistema doganale per migliori servizi, qualità ed efficienza per la gestione dell'import-export.

La dogana svedese è responsabile di tale sistema, sviluppato in stretta cooperazione con le altre parti interessate, quali alcune organizzazioni commerciali e imprenditoriali, al fine di affrontare e gestire la catena di fornitura globale

Il sistema fornisce opportunità di semplificazione e servizi ottimizzati per gli operatori che certificano la qualità delle loro procedure doganali e di sicurezza standard, consentendo di utilizzare le risorse nel migliore dei modi. Si favorisce il commercio legittimo e, al contempo, si promuove la sicurezza per assicurare l'assenza di pratiche illegali. L'operatore è responsabile della garanzia della qualità delle proprie procedure doganali e di sicurezza, quando presenti, dopo le quali è momento necessario contattare la dogana svedese per la certificazione dell'operatore stesso. Tale certificazione consiste nell'analizzare le procedure standard e i criteri, al fine di garantire, per esempio, che la società presenti le dichiarazioni doganali necessarie. Questa procedura è detta: "Iniziare con il piede giusto".

Grazie all'implementazione del sistema Stairway, sono stati ridotti i costi commerciali, ottimizzando al contempo le risorse a disposizione. Dal lancio del sistema sono state certificate più di 300 società in Svezia e ciò significa che oltre il 60% del flusso di merci è ora garantito dal punto di vista qualitativo.

La coproduzione è una sorta di servizio aggiuntivo. Ad esempio l'e-government prevede che i cittadini possano scaricare documenti e fornire informazioni, partecipando in modo strutturale alla produzione, in una sorta di modalità “fai da te”. La situazione è differente quando sono degli operatori ad assistere i cittadini-clienti nell'erogazione dei servizi. Uno caso particolare di coproduzione è la cogestione, dove si registra un coinvolgimento nella guida e nel controllo di un'organizzazione. Tale partecipazione richiede una tipologia particolare di coinvolgimento e ha un impatto sulla distribuzione delle responsabilità (p. es. cittadini che partecipano alla manutenzione dei parchi di quartiere, comitati dei genitori nelle scuole). Molte sono tuttavia le sfide, anche nella coproduzione, in particolare il rapporto tra lavoratori professionisti e volontari, dato che i primi spesso non prendono i secondi seriamente e tendono a risultare condiscendenti, con relativa frustrazione e desiderio di abbandonare da parte dei volontari. Per concludere, è fondamentale rendere espliciti gli accordi sulla responsabilità e l'affidabilità, poiché i cittadini-clienti restano presto delusi o frustrati in mancanza di una chiara comprensione dei loro ruoli e competenze. La coproduzione nasconde inoltre alcuni pericoli, come ad esempio il possibile monopolio da parte di un gruppo di cittadini-clienti.

5. Dalla valutazione alla covalutazione

La fase finale riguarda il coinvolgimento del cittadino-cliente nella valutazione.

È incoraggiante che, già oggi, la pubblica amministrazione cerchi di valutare i risultati delle proprie iniziative di miglioramento della qualità non solo con dati oggettivi sulle prestazioni, ma anche attraverso l'analisi delle percezioni dei cittadini-clienti.

CASO 8: Un piano per misurare la customer satisfaction (Lituania)

Il Ministero degli Interni della Repubblica di Lituania ha adottato, fino al 2010, un Piano per l'introduzione di misure strategiche per lo sviluppo della pubblica amministrazione. In funzione di tale piano, è in fase di studio la metodologia per calcolare l'indice di customer satisfaction (della pubblica amministrazione). La metodologia preparata sarà approvata dal Ministero degli Interni e consentirà alle amministrazioni centrali e comunali di operare basandosi su delle linee guida per misurare la soddisfazione dei cittadini nei servizi pubblici. La misurazione dell'indice di customer satisfaction si concentrerà sull'identificazione degli scostamenti esistenti fra le aspettative e la qualità percepita dei servizi pubblici.

Il progetto pilota, avviato in un comune di medie dimensioni, consentirà di testare la metodologia predisposta e di misurare la customer satisfaction nell'ambito dei servizi economici comunali. I risultati del questionario saranno presentati al fine di promuovere questo metodo come strumento moderno per il CSM nella pubblica amministrazione. Specificità della metodologia:

1. I servizi pubblici sono identificati e raggruppati in funzione delle loro specificità, pertanto i metodi e le tecniche di analisi e rilevazione per ogni singolo gruppo di servizi pubblici saranno studiati individualmente.
2. Applicabilità pratica. Le istituzioni potranno utilizzarla in modo indipendente e adattarla in funzione dei vari servizi pubblici offerti (p. es. sociali, educativi, sanitari, culturali, sportivi, ecc.).
3. Saranno identificati e descritti i target, le dimensioni del campione, i metodi e le tecniche di rilevazione, nonché la sua periodicità; saranno sviluppati in modo indipendente modelli di questionario per ogni gruppo di servizi pubblici.
4. Includerà indicazioni per l'analisi dei dati per il calcolo dell'indice di customer satisfaction, per l'interpretazione dei risultati, il monitoraggio del cambiamento del valore dell'indice durante un periodo predefinito e lo sviluppo di relazioni in funzione dei moduli di questionario tradizionali.

Di norma tali approcci sono basati su questionari che esplorano il livello di customer satisfaction. Ovviamente restano aperte alcune tematiche importanti, come il fatto che i questionari somministrati agli utenti non raccolgono punti di vista e informazioni dei "non utenti" e di coloro che lo diventeranno in futuro.

Più in generale, in riferimento a cittadini-clienti svantaggiati, è ormai evidente che forme di dialogo più attive si rivelano maggiormente efficaci dei normali questionari. Tali modalità di inclusione possono avvenire tramite comitati, focus group o gruppi d'azione per la qualità, come sarà descritto nel quarto capitolo del presente report. Bouckaert, Loffler e Pollitt (2006) propongono come esempio il Ministero delle Finanze olandese (presentato anche durante la quarta Conferenza europea sulla qualità). In tale esperienza si espone il caso di un focus group, composto da cittadini diversamente abili, che è stato fondamentale per la semplificazione dei moduli per la richiesta di sussidi. Anche in Lussemburgo si è adottata questa pratica, cercando di raggiungere un complesso gruppo di beneficiari di servizi di assistenza a lungo termine.

CASO 9: La customer satisfaction dei beneficiari di servizi di assistenza a lungo termine (Lussemburgo)

Il CEO (Unità di Valutazione e Orientamento) è l'ente pubblico incaricato di accertarsi dell'autosufficienza dei cittadini (ovvero se necessitano di un aiuto per svolgere le normali attività quotidiane) e determinare il livello di sostegno e cura al quale hanno diritto. Ha inoltre altre funzioni come quella informativa e di consulenza su temi legati all'autosufficienza.

Era necessità del CEO conoscere le opinioni dei beneficiari dei propri servizi, cioè i cittadini non autosufficienti, al fine di garantire loro l'opportunità di esprimersi sulla qualità di quanto ricevuto. La rilevazione è stata condotta dal 1° ottobre al 30 novembre 2006 e il CEO è stato supportato da esperti del "Centre d'Études de Populations, de Pauvreté et de Politiques Socio-Economiques" (CEPS, Centro di ricerca sulle popolazioni, la povertà e le politiche socio-economiche).

La rilevazione si è focalizzata su un target specifico, caratterizzato da un certo livello di vulnerabilità e composto da persone non autosufficienti, spesso non in grado di rispondere ed esprimere i loro bisogni. Al fine di prendere in considerazione questo elemento e di garantire al contempo l'affidabilità dei risultati, si è deciso di adottare un approccio a cascata: se il soggetto fosse stato contattabile personalmente, sarebbe stato intervistato singolarmente da un incaricato, mentre qualora fosse stato solo parzialmente contattabile o non contattabile del tutto, ci si sarebbe avvalsi della collaborazione di una seconda persona proveniente dall'ambiente del soggetto stesso.

Un'altra caratteristica del gruppo di interesse era la sua eterogeneità, dato che i soggetti che lo componevano variavano in funzione di: età, causa/e della dipendenza (da handicap congeniti ad altri acquisiti, da disturbi fisici a problemi mentali e psichici), luoghi di residenza degli intervistati (sia nella casa familiare (maggioranza) sia in istituti sanitari e di cura) e livello di vulnerabilità.

Si è deciso di limitare la rilevazione, in una prima fase, ai beneficiari che vivevano presso le proprie abitazioni e che rappresentavano il 65% del totale, dato che tale approccio rispondeva alla volontà politica di rafforzare le strutture che consentono ai cittadini disabili di vivere in famiglia il più a lungo possibile. Prendendo in considerazione le specificità di questo gruppo, lo strumento più appropriato è sembrata l'intervista personale. Questa si componeva di 100 domande ed è stata condotta da un gruppo di 53 intervistatori formati e informati sul sistema delle cure a lungo termine e sulle difficoltà che gli intervistati affrontano, sia nella vita quotidiana, che per quanto concerne le loro condizioni di salute. Si è in seguito selezionato un campione di 1500 soggetti con l'obiettivo di raccogliere 1000 questionari. Il tasso di risposta finale è stato dell'82,6%.

Sono ormai molti gli studi europei nei quali i cittadini vengono coinvolti nella valutazione dei servizi. Un esempio di un'iniziativa veramente "dal basso" è il comitato cittadino di Bobigny, in Francia, che valuta l'amministrazione locale e pubblica una relazione annuale presentata al sindaco in un'assemblea pubblica. Nel Regno Unito, invece, gli inquilini delle case popolari sono stati reclutati come "consulenti delle ispezioni condominiali" e collaborano con i gruppi di supervisione che valutano la qualità dei fornitori

degli alloggi sociali, nell'ottica di garantire che i controlli partano sempre dall'esperienza dei cittadini destinatari dei servizi. Un altro famoso esempio arriva da Seul, dove l'amministrazione comunale ha coinvolto i cittadini in ispezioni in bar e ristoranti. I "cittadini-ispettori" di alimenti e condizioni igieniche sono selezionati fra i membri di 10 associazioni di consumatori e 10 ONG. La formazione per aggiornare le loro competenze avviene una volta l'anno, mentre istruzioni specifiche relative agli incarichi sono spesso fornite durante i controlli presso strutture alimentari e igieniche. Con l'accrescere della loro preparazione, è normale che i cittadini desiderino essere meglio informati e, di conseguenza, sarà anche crescente la pressione esercitata sulle istituzioni pubbliche affinché ammettano fra i covalutatori cittadini e rappresentanti di portatori di interesse. Ovviamente la sola disponibilità di informazioni sulle prestazioni, di per sé, non aumenta la qualità. La misurazione delle prestazioni "deve essere parte di una politica e di una cultura che accetta e utilizza i risultati delle misurazioni per valutare e sviluppare il livello e la tipologia di qualità richiesta dai valori e dagli obiettivi dell'organizzazione" (Gaster, Squires, 2003: 91). Nel quarto capitolo verranno descritti ed illustrati altri strumenti e tecniche utili per la covalutazione.

6. Risultati e prospettive future

In un modello tradizionale (figura 15, quadrante I,) si nota una predominanza delle attività interne, orientate all'offerta e attente agli input e alle procedure. I cittadini, in quanto clienti, non sono affatto coinvolti, mentre vi è una particolare attenzione alla qualità nell'allocazione delle risorse e alle relative procedure e attività. Si dà per scontato che ciò sarà sufficiente per ottenere migliori prestazioni nel settore pubblico, in particolare poiché gli interventi prescelti sono considerati del tutto legittimi. In realtà ciò è sì necessario, ma non sufficiente per ottenere un livello riconosciuto, visibile e sostenibile della qualità e della soddisfazione. Il quadrante II prevede il coinvolgimento i cittadini (in qualità di clienti) come coproduttori. L'orientamento è maggiormente verso l'esterno anche da parte degli enti pubblici. Rimane comunque una particolare attenzione alle risorse e alle attività. Considerare, per esempio, la partecipazione di volontari è fondamentale per limitare i costi, per porre rimedio ai picchi di lavoro o, ancora, per garantire caratteristiche supplementari ai servizi. Musei, scuole, servizi sociali, ma anche i vigili del fuoco sono spesso interessati da questa tipologia di partecipazione.

Nel quadrante III restano precluse ai cittadini-clienti le fasi di progettazione, decisione e produzione,

seppure vi sia, ovviamente, una consapevolezza che i cittadini (in qualità di clienti) dovranno avere, almeno in parte, voce, quantomeno nella fase di misurazione della soddisfazione. Le rilevazioni sono predisposte dagli

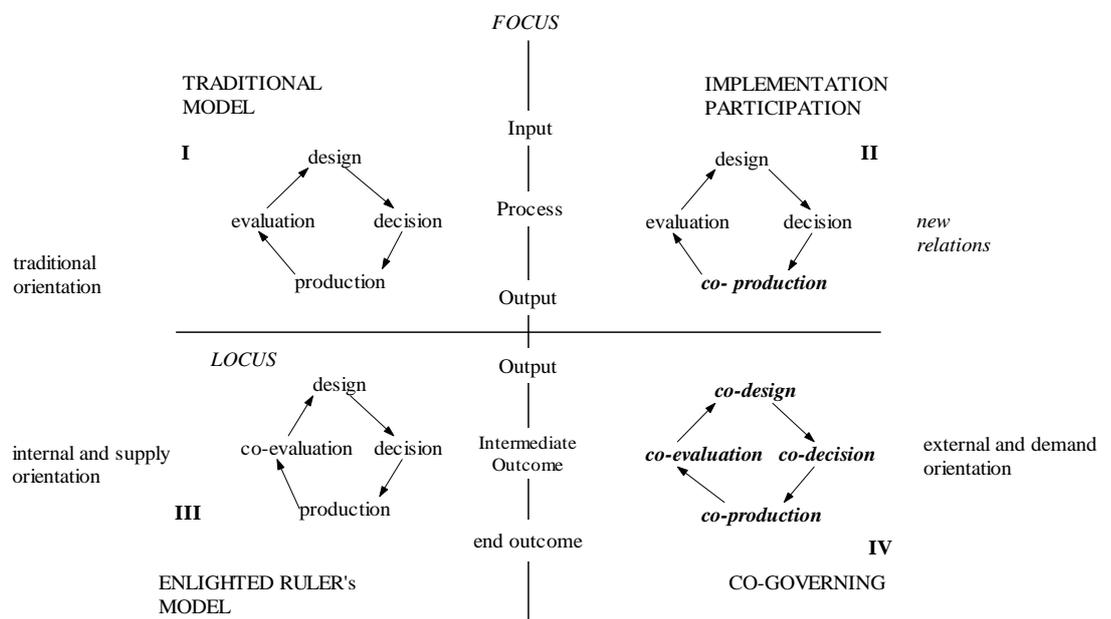


Figura 15. Il modello di CSM

amministratori, anche su temi come la qualità dei risultati, la soddisfazione, la percezione e persino sulle aspettative relative all'erogazione e agli standard dei servizi o sulla disponibilità a pagare per ottenere i servizi stessi. Queste informazioni sono raccolte e analizzate e potranno essere prese in considerazione in fase di progettazione, decisione e produzione. Il quadrante IV è il più completo, poiché integra coproduzione e covalutazione, aggiungendo anche coprogettazione e codecisione. Queste due fasi partecipative cruciali sono possibili unicamente in presenza di un orientamento sinergico verso l'interno e l'esterno, con una particolare attenzione ai servizi offerti e ai risultati attesi. Tutto ciò può definirsi

“cogestione” e il cambiamento segna il passaggio dalla misurazione alla gestione della soddisfazione stessa (Van Dooren, Thijs, Bouckaert, 2004: 99).

Questa evoluzione, che riguarda il ruolo dei cittadini-clienti, è stata analizzata in un questionario europeo promosso dalla presidenza portoghese dell'UE (EIPA, 2007: 6-8), nel quale, agli Stati Membri, è stato chiesto sia fino a che punto i cittadini-clienti stessero *effettivamente* svolgendo i diversi ruoli di cui sopra, sia fino a che punto sarebbero stati in grado di svolgerli *in futuro*.

Lo scenario attuale (figura 16.1), relativo ai ruoli svolti dai cittadini-clienti nella pubblica amministrazione è piuttosto deludente. Nella maggior parte degli Stati Membri i livelli riscontrati sono molto bassi (1 o 2 su 4). Praticamente nessuno dei paesi intervistati ha indicato il livello 4, cioè il massimo. Se si osservano i vari ruoli, quelli di coprogettista e covalutatore ottengono le valutazioni più alte, con un livello 3, con rispettivamente 8 (33%) e 10 paesi (41%).

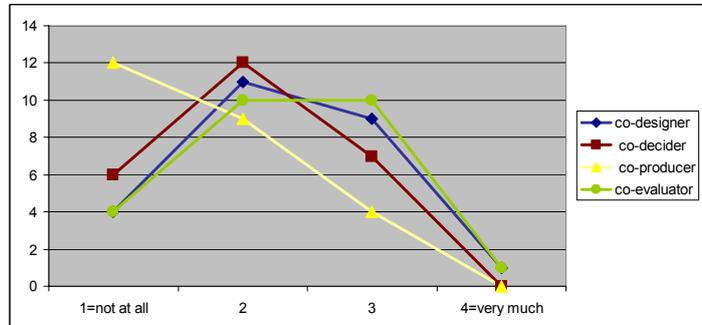


Figura 16.1 Ruolo dei cittadini-clienti: scenario attuale

Sebbene queste valutazioni non siano particolarmente alte, i risultati relativi agli altri ruoli (codecisor e coproduttori) effettivamente svolti dai cittadini-clienti sono stati addirittura (molto) inferiori.

I dati risultano ancora più interessanti se confrontati con la situazione futura (figura 16.2), e cioè fino a che punto i cittadini-clienti saranno in grado di svolgere i ruoli in esame nella pubblica amministrazione. Almeno la metà dei paesi intervistati ha indicato un livello 3 in riferimento a tali prospettive future.

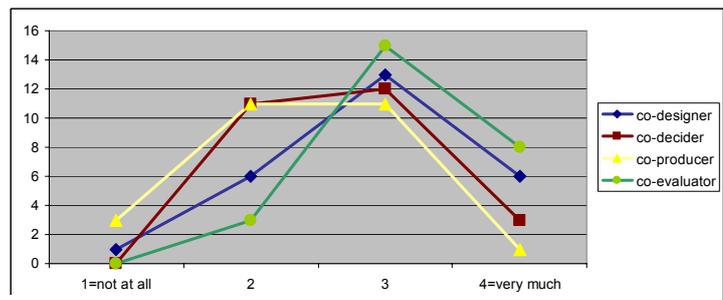


Figura 16.2 Ruolo dei cittadini-clienti: scenario futuro

È anche importante osservare la differenza fra gli scenari presenti e futuri (figure 16.3, 16.4, 16.5, 16.6). Per tutti, le valutazioni più alte (3 e 4) riguardano sempre gli anni a venire. Dove vi è ancora spazio per un'evoluzione verso un processo di codecisione, l'ambizione di raggiungere questo obiettivo non manca.

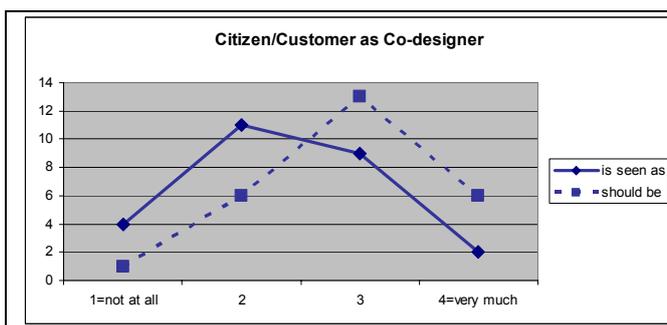


Figura 16.3 Il cittadino cliente come coprogettatore negli scenari futuri

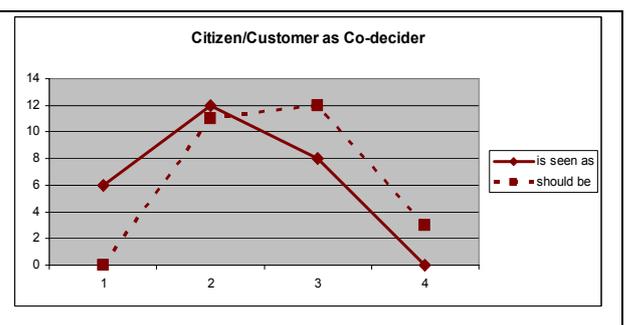


Figura 16.4 Il cittadino cliente come codecisore negli scenari futuri

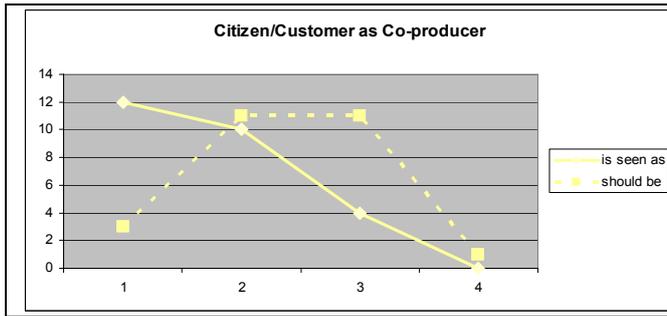


Figura 16.5 Il cittadino cliente come coproduttore negli scenari futuri

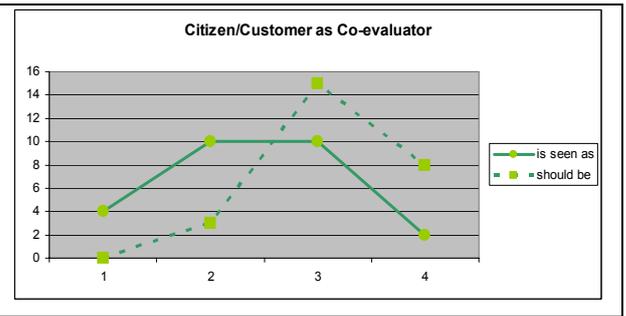
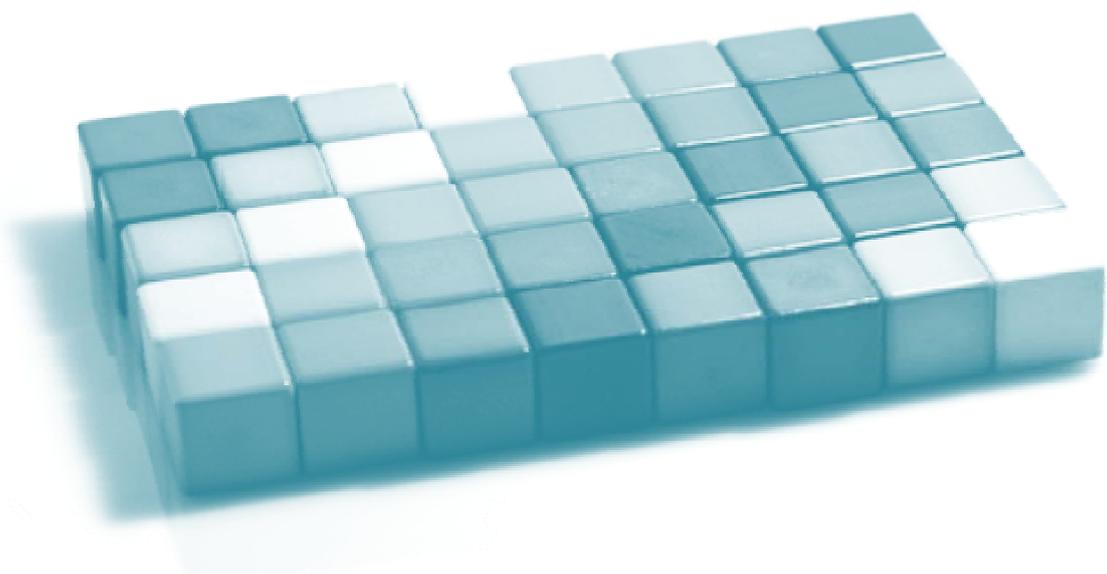


Figura 16.6 Il cittadino cliente come covalutatore negli scenari futuri

Capitolo 4

Come misurare e gestire la soddisfazione



Introduzione

Nei capitoli precedenti, l'analisi dei bisogni e delle aspettative dei cittadini-clienti è stata definita come un elemento indispensabile nell'ottica di una gestione ottimale della customer satisfaction. In questo senso, la misurazione della soddisfazione finale (dove il cittadino è *covalutatore*) sembra essere, quindi, solo uno degli aspetti di interazione con il cittadino-cliente all'interno del processo di erogazione dei servizi. Nella fase finale della valutazione del servizio, è certamente possibile trarre delle indicazioni dai risultati della misurazione, sebbene non siano possibili azioni proattive. Pertanto, risulta molto importante avere una piena comprensione dei bisogni e delle aspettative dei cittadini-clienti sin dall'inizio del processo o anche in una fase precedente (il cittadino-cliente come *coprogettista*, *codecisore* o *coproduttore*).

Utilizzare lo strumento adatto alle necessità dell'organizzazione (considerando il CSM in tutti i suoi aspetti e declinazioni) può essere un eccellente punto di partenza per miglioramenti organizzativi e una più efficace erogazione dei servizi. Tuttavia, è fondamentale impostare con largo anticipo la strategia organizzativa. In tal senso in questo capitolo si riportano delle indicazioni strategiche generali, prima di presentare alcuni strumenti e tecniche utili.

1. Lo sviluppo di un quadro strategico per il coinvolgimento dei cittadini-clienti

Per migliorare i servizi, le organizzazioni pubbliche devono sfruttare al meglio le informazioni già in loro possesso sulla qualità dei servizi, nonché raccogliere e utilizzare regolarmente i feedback forniti dagli utenti. A tal fine, è essenziale che le pubbliche amministrazioni sviluppino una strategia di ricerca e consultazione ben articolata, che potrebbe risultare di supporto a un programma di raccolta delle opinioni degli utenti con obiettivi e priorità organizzative, garantendo elevata qualità e informazioni utili e tempestive che possano andare a vantaggio delle organizzazioni. Risulta quindi necessario coinvolgere gli utenti dei pubblici servizi nel processo di sviluppo di un quadro d'azione comune (Communities Scotland, 2006: 5-6).

Un quadro strategico per la consultazione degli utenti dei servizi: questioni in agenda

	Esigenze fondamentali
Ambiente operativo	<ul style="list-style-type: none">▪ Comprendere l'ambito operativo e di regolamentazione in cui l'istituzione opera, considerando inoltre sia obblighi normativi che aspettative più informali.▪ Avere una visione generale del clima operativo e organizzativo, e saper cogliere collegamenti o sinergie fra le diverse necessità dei dipartimenti o di organizzazioni simili.
Scopo e utilizzo	<ul style="list-style-type: none">▪ Avere una visione chiara di ciò che si intende ottenere attraverso l'analisi e la consultazione degli utenti.▪ Definire chiari collegamenti fra l'analisi, la consultazione, la pianificazione e l'adozione di attività concrete.▪ Impostare precisi collegamenti fra gli obiettivi strategici dell'organizzazione e le singole attività di analisi e consultazione.▪ Dotarsi di una prospettiva a lungo termine e di una base definita per identificare, anche secondo un ordine di priorità, gli obiettivi dell'analisi e della consultazione.▪ Provvedere alla raccolta dei feedback a scadenze regolari, oltre alle attività di analisi e consultazione occasionali specifiche.▪ Identificare determinate lacune prima di raccogliere ulteriori informazioni.▪ Assumere un approccio di analisi di tipo applicativo con ricadute pratiche per le singole attività di ricerca e consultazione.
Risorse	<ul style="list-style-type: none">▪ Valutare attentamente le risorse necessarie per una strategia di analisi e consultazione.▪ Utilizzare le informazioni gestionali ed organizzative esistenti e disponibili.▪ Acquisire consapevolezza di altre strategie, standard e quadri d'azione rilevanti.▪ Utilizzare i contatti esistenti con gli utenti dei servizi nonché le opportunità di raccolta di informazioni dal personale.▪ Dotarsi di sistemi informatici adeguati e disponibili per raccogliere e analizzare i dati.▪ Predisporre tempistiche realistiche per le singole attività di analisi e consultazione.
Condizione	<ul style="list-style-type: none">▪ Acquisire consapevolezza delle alternative possibili per la progettazione di una

	<p>ricerca e utilizzare una diversa gamma di approcci per raggiungere vari gruppi di utenti.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Essere consapevoli delle potenzialità della partecipazione nell'attività di ricerca e consultazione ed evitare di "fissarsi" su un particolare tema o gruppo. ▪ Adottare principi chiave di qualità nella condotta di analisi o consultazioni.
Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adottare un sistema di comunicazione efficace rispetto alle proposte e all'uso previsto delle informazioni richieste. ▪ Fornire feedback agli utenti del servizio, al personale, allo staff coinvolto nell'analisi o consultazione.

Nel 2007 il Ministero per la pubblica amministrazione e le riforme amministrative del Lussemburgo, in collaborazione con il Centro Pubblico di Ricerca Henri Tudor, ha sviluppato una metodologia generale per il CSM volta a sostenere le amministrazioni che desiderano valutare i propri livelli di customer satisfaction. A tal fine sono state proposte alle amministrazioni delle linee guida, assicurando anche azioni di supporto specifiche. Prima della valutazione, vi è una fase preliminare in cui si sviluppa un'analisi dello scenario e dell'ambiente in cui opera l'amministrazione, prendendo in considerazione cittadini-clienti, portatori di interesse e procedure. Durante l'intera fase, l'amministrazione è assistita da esperti del Centro Pubblico di Ricerca Henri Tudor.

Caso 10: un quadro strategico per il CSM (Lussemburgo)

1. Qual è l'obiettivo dell'amministrazione? Quale è la sua *mission* istituzionale?

Dato che l'intera valutazione dipende dalla *mission* istituzionale, tale identificazione e descrizione è una parte importante dell'analisi.

A titolo di esempio, la *mission* del "Servizio Sanitario per i dipendenti", un'agenzia della pubblica amministrazione che opera a tutela dei lavoratori è garantire detta tutela assicurando la supervisione medica e la prevenzione di incidenti e malattie professionali.

2. Quali sono gli obiettivi della valutazione (necessità specifiche)?

Qual è il contesto all'interno del quale operano le amministrazioni? Qual è la finalità precisa della misurazione?

Rimanendo nello stesso esempio, per quanto riguarda il Servizio Sanitario per i dipendenti, lo scopo della valutazione è ottenere informazioni maggiormente dettagliate sui motivi di soddisfazione/insoddisfazione degli utenti, i quali sono normalmente società affiliate (datori di lavoro) del settore privato, al fine di massimizzare il numero di sottoscrizioni. La valutazione si concentrerà pertanto sui soci affiliati.

3. Chi sono i portatori di interesse e gli utenti?

Ogni amministrazione ha specifici portatori di interesse. Quali sono i principali per la valutazione in atto?

Considerando, per esempio, un'amministrazione che eroga formazione ai propri funzionari a livello sia centrale sia locale, si è deciso di limitare la valutazione in un primo momento unicamente alle amministrazioni centrali.

4. Quali sono i gruppi identificati di servizi/utenti?

In generale, un'amministrazione offre diverse tipologie di servizi a differenti gruppi di clienti.

Per esempio, per ottemperare ai propri compiti, il Servizio Sanitario per i dipendenti ne offre molteplici: esami medici, corsi di formazione sulla sicurezza, identificazione del rischio...

5. Mappatura del rapporto con clienti gli utenti: quali sono i rapporti attuali fra l'amministrazione e i suoi utenti?

Durante la mappatura l'amministrazione interessata ha scoperto che, al fine di misurare l'efficienza della sua formazione, doveva prendere in esame un gruppo di utenti che non fosse direttamente interessato alle attività di formazione.

6. Mappatura delle procedure: quali sono le procedure fondamentali e quali le fasi principali di queste ultime?

Questa fase intende identificare le diverse procedure e quali di queste siano effettivamente rilevanti agli scopi della misurazione. Per quanto riguarda il Servizio Sanitario per i dipendenti, per esempio, l'iscrizione dei datori di lavoro è stata identificata come una procedura fondamentale.

7. Segmentazione degli utenti: quali sono i diversi gruppi?

Dato che le aspettative variano fra i diversi gruppi di utenti, saranno ovviamente differenti anche i livelli di soddisfazione. Per l'amministrazione che eroga formazione, un diagramma ha mostrato che l'80% delle attività erano rivolte ad un segmento di utenti che rappresentava il 10% del totale.

8. Cause di insoddisfazione: quali sono quelle principali?

Il Servizio Sanitario per i dipendenti ha rilevato che il 50% dei reclami era dovuto a problemi con gli appuntamenti. Tale elemento è stato quindi preso in considerazione in fase di valutazione.

9. L'ambiente è competitivo?

Se pur non sono molte amministrazioni che operano in un ambiente competitivo, per i pubblici servizi impegnati in ambiti di questo tipo, è importante chiedersi quali siano, rispetto ai concorrenti, i propri punti di forza e debolezza.

A seguito della fase di valutazione preliminare, l'amministrazione sceglie lo/gli strumento/i appropriato/i per misurare la customer satisfaction. L'approccio generale suggerisce di utilizzare un insieme dei seguenti strumenti, al fine di ottenere diversi punti di vista rispetto alla soddisfazione.

- Strumenti quantitativi: questionari somministrati di persona, via posta, internet o telefono.
- Strumenti qualitativi: focus group; test di usabilità; consultazione del personale; test sul comportamento; mystery shopping; blog; gestione dei reclami.

Successivamente, l'amministrazione sarà accompagnata in tutte queste fasi:

- definizione dei criteri;
- elaborazione di un questionario;
- esecuzione di test e convalida;
- selezione di campioni;
- definizione della periodicità;
- distribuzione del budget;
- distribuzione di risorse materiali e tecniche;
- comunicazione interna ed esterna.

2. Scegliere le metodologie a disposizione

Gli scopi e gli utilizzi dell'indagine determineranno la scelta dei metodi più appropriati. Sebbene non ci sia un metodo ideale, alcune tecniche sono più adatte di altre per specifiche tipologie di indagini. I metodi quantitativi sono più facilmente utilizzabili per valutazioni generali di esperienze o per attività di confronto. Le tecniche qualitative e partecipative, invece, sono più adatte allo sviluppo di una più profonda comprensione di prospettive e aspettative e possono promuovere un dialogo con e fra gli utenti dei servizi.

Le organizzazioni conoscono forse meglio i metodi quantitativi, come i questionari o i sondaggi, i quali richiedono, tuttavia, che i campioni degli utenti dei servizi siano statisticamente rappresentativi affinché si possano trarre delle conclusioni su elementi validi per tutti. Qualora siano selezionati campioni appropriati, l'analisi statistica può isolare l'influenza di fattori esogeni che potrebbero modificare i punti di vista, e consentire confronti fra le opinioni di alcuni utenti e quelle di membri di un particolare gruppo e/o di una popolazione più vasta.

I metodi qualitativi danno informazioni ugualmente valide, seppure diverse nella forma, sulle opinioni dei cittadini-clienti. Possono garantire una profonda comprensione di ciò che motiva tali opinioni e fornire vari input utili a spiegare le ragioni di determinati livelli di soddisfazione o insoddisfazione. Possono inoltre evidenziare apparenti paradossi o motivare la persistenza di insoddisfazione o reclami, anche se fra un numero relativamente esiguo di utenti. I metodi qualitativi sono particolarmente utili per dare voce ai gruppi di cittadini-clienti, che possono essere numericamente piccoli rispetto alla popolazione generale, ma il cui punto di vista è importante per la formazione e messa a punto di servizi che rispondano alle loro particolari necessità.

Potrebbe risultare appropriato l'utilizzo di un mix di metodi per fornire informazioni sufficientemente ampie e approfondite. Combinare metodi diversi per indagare lo stesso problema può migliorare la validità dei risultati e rafforzare le conclusioni, in particolare se i risultati di un metodo sono corroborati da quelli degli altri. L'utilizzo di una vasta gamma di tecniche è inoltre una buona pratica, poiché consente di

riconoscere la diversità fra gli utenti dei servizi, poiché non tutti i gruppi vorranno o saranno in grado di conformarsi allo stesso metodo.

3. Quali sono le metodologie più adeguate?

Talvolta si può considerare l'utilizzo di "indagini preconfezionate" che producono questionari standardizzati o sondaggi già esistenti. Tutto ciò potrebbe dare l'impressione di una metodologia alla portata di tutti. Si tratta, tuttavia, di approcci prescrittivi. I questionari preconfezionati difficilmente si concentreranno sull'utilizzo, dato che non sono pensati per essere adottati in un contesto specifico e locale. I sondaggi sono inoltre spesso studiati per fornire informazioni standardizzate volte a misurare prestazioni confrontabili, in continua evoluzione nel tempo, tanto da risultare difficili da adattare ad altre ricerche. Per esempio, sarebbe complesso modificare un questionario o la formulazione delle singole domande e ciò potrebbe ridurre la qualità e la rilevanza dei dati così raccolti. Tali questionari "in prestito" offrono quindi pochi vantaggi rispetto ad altri pensati ad hoc, sebbene ciò non significhi, tuttavia, che le organizzazioni non possano imparare dalle esperienze precedenti, da esempi pratici e da approcci adottati da altri. Non è però consigliabile una loro cieca applicazione.

4. Ripensare il concetto di rappresentatività

Diverse ricerche si pongono l'obiettivo della "rappresentatività". Si tratta spesso di un obiettivo democratico che mira a raccogliere quanti più punti di vista possibili. Ha inoltre un significato statistico. Le diverse definizioni sulla rappresentatività tendono a essere confuse fra loro e le organizzazioni ritengono spesso che un tasso di risposta insufficiente mini le basi dei risultati della ricerca, oppure che il punto di vista di gruppi numericamente limitati o dispersi possa essere ignorato.

È più importante, invece, garantire che tutti gli utenti abbiano la possibilità di rendere noto le loro opinioni e che ciò avvenga attraverso molteplici approcci, piuttosto che inseguire l'obiettivo di una rigida rappresentatività statistica, molto complessa da ottenere nella pratica e non sempre necessaria.

La qualità e l'utilità della ricerca potrebbero essere migliorate ripensando ciò che si intende con rappresentatività in ogni contesto di indagine.

Obiettivo di questo report è presentare approcci diversi per raccogliere le opinioni degli utenti, principalmente su base individuale, al fine di adottare uno studio strategico dei loro feedback. Tutto ciò dovrebbe essere una parte di una più ampia strategia di partecipazione dei cittadini-clienti. Tuttavia, la distinzione fra i due approcci è spesso difficile. Con una pianificazione e degli obiettivi chiari, molti metodi normalmente associati alla partecipazione, come incontri pubblici, workshop e conferenze, possono rivelarsi estremamente utili anche per fornire un feedback sulla qualità dei servizi. Molti metodi qui riportati possono essere adattati ad un uso più o meno partecipativo. In questo modo, le modalità di conduzione dei questionari potrebbero contribuire alla qualità della vita, alla rigenerazione della comunità e alla capacità di (ri)definire gli obiettivi delle organizzazioni stesse.

Vi sono valide ragioni per adottare un approccio maggiormente partecipativo in tema di qualità dei servizi. Una maggiore partecipazione, infatti, deriva da una conoscenza più vasta e da una diversità di esperienze, rendendo forse più difficile ignorare gruppi di persone ristretti, ma significativi, in possesso di informazioni ed esperienze che correrebbero il rischio di perdersi nelle statistiche generali.

Utilizzando in modo collaborativo metodi basati sul contatto diretto con i cittadini è possibile ottenere una maggiore comprensione delle diverse prospettive, necessità e aspettative. In tal modo le indagini risulteranno più credibili e la validità e la "rappresentatività partecipativa" del processo di ricerca non potranno che uscirne rafforzate.

5. Le metodologie a disposizione per comprendere il punto di vista del cittadino-cliente

La misurazione della customer satisfaction è certamente uno strumento molto conosciuto. Oltre ai questionari, però, possono essere utilizzate anche altre tecniche, che prestano particolare attenzione ai cittadini-clienti in qualità di coprogettisti, codecisori e coproduttori. Le tecniche che saranno prese in esame sono:

1. Ascolto del personale di front office
2. Questionari sulla soddisfazione dell'utente
3. Customer Journey-Mappatura del percorso del cittadino-cliente
4. Test di usabilità e analisi di siti internet
5. Consultazioni
6. Tecnologie informatiche
7. Panel di cittadini-clienti
8. Interviste e focus group
9. Mystery shopping
10. Carte dei servizi
11. Analisi di reclami e suggerimenti
12. Open Space Technology
13. Metodi etnografici
14. Segmentazione

Tali tecniche vengono descritte e corredate da esempi pratici provenienti da diversi Stati Membri.

5.1. *L'ascolto del personale di front office*

Il contatto diretto con i cittadini-clienti è una ricca fonte, spesso sottovalutata, di informazioni sui loro punti di vista. 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.

Molte organizzazioni sia pubbliche che private, hanno adottato una procedura formale per garantire che le informazioni dirette, reclami compresi, siano raccolte e analizzate. Queste procedure sostengono un ciclo di continuo miglioramento e adeguano i servizi alle necessità dei cittadini. Nel presente capitolo si descriverà ulteriormente, e più a fondo, la metodologia per gestire reclami e suggerimenti.

Molte attività di indagine e consultazione possono essere condotte da personale interno. Gli operatori di front office possono essere coinvolti in tutte le fasi del processo di ricerca, esattamente come gli utenti stessi dei servizi. In tal caso è possibile partire dalle loro conoscenze e migliorare la credibilità, utilizzando quanto appreso. Non tutti gli approcci richiederanno una conoscenza dettagliata delle tecniche di ricerca, e vi sono diverse opzioni per fornire un input specialistico solo dove necessario.

Sarebbe utile che tutte le organizzazioni considerassero come utilizzare, in modo sistematico, i contatti esistenti fra il personale e i cittadini-clienti, nonché i feedback dello staff. Infatti anche il punto di vista del personale dipendente è importante, dato che ci si aspetta che quest'ultimo adotti tutti i cambiamenti introdotti nell'erogazione dei servizi. Lo staff è, inoltre, una fonte importante e poco sfruttata di informazioni relative all'erogazione quotidiana dei servizi e all'approccio con i cittadini-clienti. La forma più comune di indagine fra il personale è una sorta di questionario sulla soddisfazione, che presenta, tuttavia, i limiti e gli svantaggi tipici di questo modello di valutazione.

L'esempio del carcere di Holloway, citato dal programma di Consulenza Strategica dell'Ufficio Centrale per le Informazioni britannico (COI Strategic Consultancy), evidenzia l'importanza di coinvolgere direttamente il personale di front office nella progettazione dei servizi (Ufficio di gabinetto britannico, 2006: 11).

CASO 11: coinvolgimento del personale del carcere di Holloway (GB)

Le detenute giungono di norma nel carcere di Holloway decisamente provate a causa dell'arresto, dell'abuso di sostanze stupefacenti o di altre circostanze. Molte di loro hanno molteplici necessità dovute alla separazione dalla famiglia, difficoltà abitative e sanitarie e un elevato rischio di perpetrare atti autolesionisti.

Fra il personale del carcere era diffusa la convinzione che le procedure di accoglienza e sistemazione per le nuove detenute fossero inefficaci. Ben lungi dall'offrire informazioni utili, l'imponente servizio di accoglienza e le procedure di sistemazione si erano rivelate in realtà controproducenti e stressanti, in particolare per i soggetti con problemi di alfabetizzazione. In tali circostanze, informazioni sull'abuso di sostanze stupefacenti non potevano essere assorbite o comprese pienamente.

Si è formato quindi un gruppo ad hoc per rivedere la comunicazione di accoglienza rivolta alle nuove arrivate. È stato intervistato il personale ed è stata completata una mappatura dettagliata del percorso delle detenute stesse, al fine di raggiungere una comprensione sistematica su quali informazioni risultassero fondamentali per il processo introduttivo.

La conclusione generale ha messo in evidenza la necessità di un approccio completamente nuovo per una comunicazione più efficace. Tutte le detenute hanno concordato nell'affermare che un colloquio personale era il metodo preferito. Parlare fra loro aiutava inoltre ad allontanare la paura e l'incertezza durante la prima notte in cella e aveva un'influenza positiva, importante sul morale. Quanto appreso si è rivelato molto utile per la predisposizione di un semplice pacchetto di informazioni con contributi scritti dalle detenute stesse contenenti informazioni ufficiali espresse con un linguaggio semplice.

I risultati conclusivi dell'iniziativa non si sono visti unicamente nella prigione, ma sono stati inoltre osservabili nel comportamento delle donne al momento del loro rilascio. Tali risultati sono stati considerati rivoluzionari e introdotti come parte di nuovi piani di comunicazione da altri istituti detentivi.

Poiché il personale è una risorsa poco utilizzata per la verifica della qualità dei servizi, vi è spazio per approcci maggiormente attivi e creativi volti a raccogliere il feedback dello staff senza limitarsi a questionari occasionali. Inoltre l'utilizzo dei contatti fra il front office e i cittadini-clienti potrebbe rivelarsi relativamente semplice e meno oneroso, in termini di risorse, rispetto a molti altri approcci. Ciò potrebbe significare una registrazione, analisi e discussione più sistematica di tali contatti, nonché la possibilità di utilizzare quanto appreso, introducendolo nel processo decisionale. Le analisi sul personale, in particolare quando questo è in grado di condividere esperienze sul proprio lavoro, potrebbero mettere in evidenza situazioni critiche ed eventi significativi che illustrino cosa funziona correttamente o, alternativamente, particolari difficoltà affrontate nell'erogazione dei servizi. I temi fondamentali collegati a tale utilizzo dei feedback sono:

- Gli obiettivi e l'utilizzo dei feedback del personale dovrebbero essere resi noti al personale stesso. Una chiara dimostrazione dell'uso delle informazioni fornite risulterà importante per incoraggiare il processo.
- Gli approcci adottati dovrebbero completare altri metodi di contatto diretto con i cittadini-clienti.
- Dovrebbe essere adottata una vasta gamma di approcci per raccogliere punti di vista ed esperienze del personale, il quale dovrebbe avere la possibilità di partecipare e di convalidare le conclusioni.
- Si potrebbero utilizzare ricerche, consultazioni o formazioni congiunte di personale e utenti.
- Le implicazioni ricavate da tali feedback dovrebbero essere identificate, comunicate a tutti i principali portatori di interesse e adottate concretamente.

5.2. Questionari sulla soddisfazione dell'utente

5.2.1. Metodi quantitativi

I metodi quantitativi comprendono una vasta gamma di approcci, fra i quali i sondaggi, che si avvalgono di tecniche altamente strutturate per la raccolta di dati e consentono la quantificazione, la verifica delle ipotesi, l'analisi statistica e la capacità di generalizzare partendo dai dati a disposizione.

Una delle critiche mosse alle tecniche quantitative è che, nel tentativo di misurare e confrontare approcci e comportamenti, si perde buona parte della profondità di comprensione e del loro reale significato. I sondaggi tramite questionari sono uno strumento ampiamente utilizzato e, sebbene consentano una

gestione relativamente semplice dei feedback, spesso non affrontano adeguatamente i temi di reale interesse o non garantiscono il raggiungimento di una vera comprensione delle diversità di esperienze. I metodi quantitativi sono utili quando l'obiettivo dell'indagine è la rappresentatività statistica e la capacità di generalizzare, ottenendo dati validi per una popolazione vasta. Offrono la possibilità di raccogliere opinioni sulla qualità del servizio da un ampio numero di intervistati, operando confronti tra gruppi di utenti e monitorando i cambiamenti nel tempo. Nella pratica sono spesso combinati con metodi qualitativi.

I sondaggi sono attività importanti per le istituzioni. I dati delle indagini quantitative sono spesso utili per fornire prove solide per sostenere una reale possibilità di cambiamento. Il caso sloveno mostra l'approccio alla misurazione della soddisfazione del cliente in 58 Unità Amministrative in tutto il Paese.

CASO 12: misurazione della soddisfazione in 58 Unità Amministrative (Slovenia)

Le Unità Amministrative in Slovenia sono le sedi locali dell'amministrazione statale. Un totale di 58 Unità Amministrative (UA) copre l'intero territorio sloveno, con strutture abbastanza simili. Dato che la maggior parte dei contatti che i cittadini sloveni hanno con lo Stato ha luogo nelle UA, era importante avviare sforzi concreti per migliorare la qualità della pubblica amministrazione a questo livello. La misurazione della soddisfazione viene eseguita ogni anno su base periodica ed è obbligatoria dal 2002.

I risultati del questionario fra i cittadini sono utilizzati principalmente come base affinché ogni Unità Amministrativa identifichi aree di miglioramento e sviluppo dei propri piani di azione e, a livello statale, per effettuare un confronto. I questionari forniscono preziose informazioni per la gestione di ogni UA.

Il Ministero della pubblica amministrazione garantisce supporto all'intero processo: il questionario e la metodologia sono stati sviluppati come progetti pilota dal Ministero insieme a un'applicazione informatica per l'elaborazione dei dati e la produzione di relazioni per le UA.

La misurazione della customer satisfaction nelle Unità Amministrative si concentra sull'identificazione di scostamenti fra la qualità prevista e quella percepita delle caratteristiche del servizio e dei fattori della qualità, come qui indicato¹⁰

<i>lower</i> ← → <i>higher</i>					<i>worse</i> ← → <i>better</i>					
EXPECTATIONS					Quality Components	ACTUAL STATE				
1	2	3	4	5	Arrangement of premises, equipment and environment	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Accessibility and clarity of information needed	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Proper speed of dealing with matters	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Service delivery in line with promises	1	2	3	4	5

Figura 17. Qualità del servizio: Aspettative e percezioni del servizio

5.2.2. Questionari di soddisfazione generale e sondaggi d'opinione

Un sondaggio è una raccolta sistematica di dati che utilizza un questionario per ottenere le stesse informazioni da ogni singolo utente, solitamente sulla base di un campione di una popolazione più vasta. I sondaggi generali sono utili per ottenere un'immagine completa delle opinioni su una vasta gamma di tematiche.

Le rilevazioni generali sulla soddisfazione, così come i sondaggi d'opinione, svolti ogni tre/cinque anni, sono il metodo più comune per valutare le percezioni/opinioni dei cittadini-clienti. Sebbene questo non significhi necessariamente che tali dati non siano utili, potrebbe essere talvolta più complicato desumere informazioni pratiche a livello locale da sondaggi così ampi. Spesso i sondaggi sono anche un tentativo di misurare i cambiamenti nel tempo e di costruire un profilo aggiornato dell'utente tipo. Non è di norma necessario condurre un sondaggio annuale generale, a meno che non si sia verificato un cambiamento sostanziale degli aspetti fondamentali legati all'erogazione del servizio.

¹⁰ Il questionario completo è inserito in allegato alla presente pubblicazione.

Il caso dell'amministrazione fiamminga descrive l'integrazione della misurazione della soddisfazione generale e di quella relativa a specifici servizi ed aspetti di servizi, o all'erogazione degli stessi.

CASO 13: un approccio "standardizzato" nel governo fiammingo (Belgio)¹¹

I ministeri fiamminghi hanno inteso misurare la soddisfazione in modo più standardizzato. È stato pertanto sviluppato un approccio standard per aiutare le organizzazioni a stilare un questionario. L'introduzione di un approccio comune ai questionari corrisponde inoltre a una più vasta strategia relativa all'esame

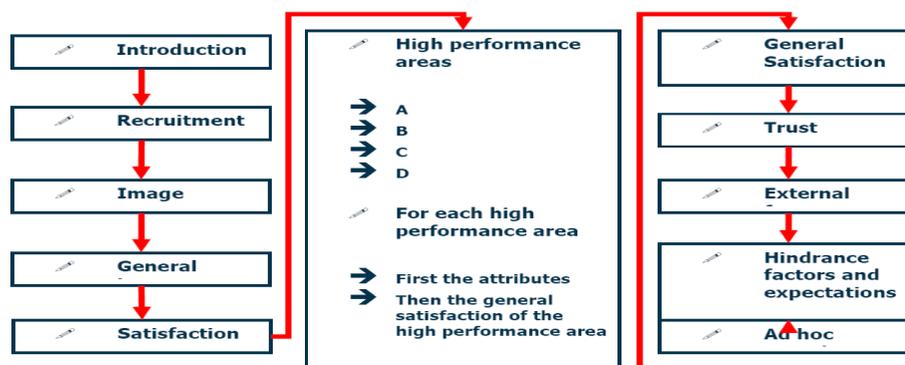


Figura 18. Definizione di un questionario standard

dell'atteggiamento dei cittadini, delle imprese e delle organizzazioni nei confronti dei servizi statali in generale.

Il questionario uniformato non è uno strumento standard. Si compone, infatti, di diversi moduli e dentro ognuno di questi sono possibili varie scelte. In questo modo ogni organizzazione può utilizzare le domande che corrispondono alle proprie specificità e porre l'accento su aspetti particolari della soddisfazione del cittadino-cliente. Ovviamente vi è sempre la possibilità di personalizzare le domande o aggiungerne altre, preferibilmente seguendo la filosofia del questionario. La standardizzazione non è tuttavia il contrario della flessibilità.

Sono standardizzati, infatti, l'approccio generale, i livelli di soddisfazione e l'ordine delle domande. Il contenuto specifico di ogni domanda è invece adattabile, come è indicato nel diagramma.

La soddisfazione è misurata in funzione di tre livelli diversi: in primo luogo la soddisfazione complessiva, in secondo luogo la soddisfazione rispetto a specifiche aree di prestazione (sottodipartimenti), ad es. comunicazione, informazione, personale di contatto. Infine, la soddisfazione per le procedure in aree di prestazione, con riferimento a fattori specifici quali ad es. affidabilità, cortesia, risposta tempestiva. Le domande in merito alla soddisfazione complessiva seguono quelle maggiormente dettagliate, in modo da fornire agli intervistati un quadro chiaro per collocare i servizi e la loro erogazione.

5.2.3. Tipi diversi di questionari: i pro e i contro

Sono possibili diversi tipi di questionari. In primo luogo si rende necessaria una scelta fra interviste personali, con intervistatori e intervistati a contatto diretto, oppure un contatto via posta, telefono, e-mail o internet. In questa parte saranno descritti alcuni vantaggi e svantaggi delle diverse tipologie di contatto (Communities Scotland, 2006: 72).

Questionari con contatto diretto

- Le indagini condotte personalmente consentono di raccogliere dati più complessi e dettagliati.
- Utilizzare un intervistatore garantisce maggiore controllo sulla scelta dell'intervistato e ciò sarà importante in particolare per la selezione di campioni statisticamente rappresentativi.
- Se progettati con cura e gestiti in modo adeguato, possono garantire un miglior tasso di risposta rispetto ad altre tipologie di sondaggi.
- Risultano spesso più onerosi di altre soluzioni dal punto di vista economico.

Questionari per posta o con richiesta di completamento da parte dell'intervistato

- Sono meno affidabili, devono essere più brevi dei questionari con intervistatore e utilizzare domande semplici, preferibilmente a crocette.
- Possono essere economicamente vantaggiosi e garantiscono l'anonimato, consentendo un migliore tasso di risposta per i temi più delicati.

¹¹ Governo fiammingo (2007), *Guideline for the creation of a client satisfaction questionnaire, (Linee guida per la creazione di un questionario sulla customer satisfaction)*, pag. 12.

- Sebbene molte organizzazioni possano preferire i questionari postali, per motivi di costo, non sempre questa risulta la strategia più adatta.
- È riscontrabile un maggiore rischio che alcuni gruppi siano sovra o sottorappresentanti, come quelli con difficoltà linguistiche, di alfabetizzazione o necessità di sostegno.

Questionari telefonici

- Devono essere abbastanza brevi e comprensibili.
- Alcune categorie risulteranno sistematicamente sottorappresentate.
- I questionari telefonici possono essere utili per alcune analisi specifiche sui servizi, dove si abbia un numero per contattare gli intervistati al fine di ottenere un campione significativo.

Questionari su internet

- Al momento i sondaggi su internet o via e-mail hanno un valore limitato nelle ricerche nel contesto dei pubblici servizi, dato che l'accesso alla rete non è uniformemente ripartito fra tutti i segmenti della popolazione.

L'Ufficio Nazionale per la Previdenza Sociale belga utilizza una combinazione di diversi strumenti per ottenere una panoramica quanto più ampia possibile e un alto tasso di risposta.

CASO 14: misurazione della soddisfazione dell'Ufficio Nazionale per la Previdenza Sociale (Belgio)

Nel sistema previdenziale belga, l'Ufficio Nazionale per la Previdenza Sociale occupa una posizione centrale. Praticamente tutti i contributi pagati da datori di lavoro e dipendenti del settore privato e dei servizi pubblici transitano per questo ufficio e, in Belgio, tutti devono, prima o poi, direttamente o indirettamente, entrarvi in contatto.

Il grado di soddisfazione è stato misurato durante l'intero processo di relazione con l'utente che richiede l'ausilio dell'Ufficio Nazionale per la Previdenza Sociale. Nella prima fase, egli deve completare domande relative alla facilità di orientamento. Una volta orientatosi nell'ufficio, entra quindi in contatto con la reception e il front office. La fase successiva è legata all'effettiva gestione della pratica presso l'ufficio, segue la conclusione della stessa. L'ultima fase è relativa al follow-up.

Grazie a questa suddivisione è possibile misurare tre criteri di qualità sulla base di domande diverse: l'orientamento all'utente, l'efficacia e l'efficienza. Il livello generale di soddisfazione costituisce la media dei risultati ottenuti per i tre criteri di qualità durante l'intera procedura.

L'Ufficio Nazionale della Previdenza Sociale ha definito cinque tipologie di utenti e per ogni gruppo obiettivo è stato individuato un campione rappresentativo. Gli intervistati sono stati invitati telefonicamente a prendere parte al questionario. Qualora non fosse stato possibile raggiungere il numero di partecipanti previsto (per ogni lingua), il campione sarebbe stato ampliato. I volontari hanno ricevuto un modulo elettronico. La maggior parte del questionario era comune per le diverse tipologie di utente, al fine di consentire un confronto incrociato dei risultati. In più, ogni questionario era completato da domande pensate specificamente per un determinato gruppo target.

5.2.4. Cosa sapere prima di predisporre un questionario

E' necessario rispondere ad alcune domande fondamentali prima di decidere quale sia il modo migliore per misurare la customer satisfaction e se sia o meno necessario predisporre un questionario. Tali domande sono:

- **Cosa si intende fare con le informazioni raccolte?** (Migliorare le procedure di erogazione del servizio di una particolare unità, confrontare unità diverse per trovare punti di forza/debolezza, utilizzarle per costruire un'immagine migliore del settore pubblico, ecc.).
- **Cosa si vuole sapere?** (La soddisfazione per i servizi esistenti in generale, le opinioni dei cittadini-clienti sulla progettazione di nuovi servizi o su una parte specifica dell'erogazione dei servizi, ecc.).
- **Chi intervistare?** (Il pubblico in generale, i cittadini-clienti che hanno effettivamente usufruito dei servizi di interesse, persone rappresentanti un determinato segmento di utenti, ecc.).
- **Come coinvolgere i portatori di interesse?** (Il ruolo del management e del personale nell'utilizzo di informazioni, l'impegno dei responsabili delle decisioni, la funzione delle organizzazioni partner e la motivazione dei cittadini-clienti, ecc.).
- **È necessario un nuovo strumento per ottenere le informazioni che si vogliono?** (È possibile ottenere la stessa conoscenza utilizzando le informazioni esistenti, ad es. intervistando personale di front office o analizzando la copertura dei mezzi di informazione, ecc.?).

- **Cos'è più importante: confrontare i risultati oppure ottenere informazioni specifiche per i particolari obiettivi di sviluppo dell'organizzazione?** (È necessario analizzare i pro e i contro di approcci standardizzati o personalizzati).
- **Chi è il committente delle misurazioni e chi il referente dei risultati?** (È importante che il committente abbia pieni diritti sui risultati del questionario e li condivida con i principali portatori di interesse).
- **Il metodo utilizzato per le misurazioni è trasparente?** (Lo strumento deve essere abbastanza trasparente affinché il committente e gli utilizzatori dei risultati possano vedere come sono sviluppate le misurazioni).
- **Il servizio in questione è trasparente?** (Per essere in grado di utilizzare i risultati del CSM per effettivi miglioramenti, il contenuto dei servizi deve essere visibile; non è possibile migliorare delle "scatole nere").
- **La misurazione si rivelerà effettivamente utile?** (Analisi dei dati in entrata, in uscita e risultati prima della misurazione. I benefici ottenuti dalla misurazione sono commisurati al tempo e agli investimenti spesi).

Un semplice modello utilizzabile per porre le domande più adeguate è la metodologia delle 5D.

- **D1: Definizione del "problema".** Cosa si vuole sapere da questa indagine?
- **D2: Design.** Come progettare e pianificare, quali domande porre, come e a chi?
- **D3: Raccolta dei Dati.** Chi intervistare? Quali tipologie di campioni definire e raggiungere, in che modo, con che tempistiche, qual è il gruppo da intervistare per ottenere dei risultati validi?
- **D4: Analisi dei Dati.** Cosa fare con i dati raccolti? Come analizzarli? È possibile ottenere unicamente un'analisi descrittiva o metodi più elaborati o specifici possono portare a risultati maggiormente validi e utili? Si possono utilizzare i dati già forniti e analizzarli nuovamente da un altro punto di vista?
- **D5: Documentazione – conseguenze, comunicazione.** A chi vanno comunicati i risultati? A che scopo possono essere utilizzati?

5.3. Customer journey (Mappatura del percorso del cittadino-cliente /analisi del processo)

La mappatura del percorso del cittadino-cliente è un modo per descrivere 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).

A livello di servizi pubblici, questi percorsi sono spesso complessi, con molteplici interazioni che si verificano in un periodo di tempo prolungato. La mappatura del percorso è particolarmente utile per consentire di descriverne l'esperienza, nonché tracciarne le reazioni. Può essere utile per garantire servizi di buona qualità nel tempo, ottimizzando i risultati per tutti i gruppi di utenti, aumentando l'efficienza e assicurando che i servizi, che spesso trascendono le barriere organizzative, siano correttamente progettati sin dall'inizio.

Il caso svedese, di seguito riportato, mostra i vantaggi di un processo di progettazione e mappatura del percorso qui indicato, che ha consentito di ottenere procedure più semplici per gli utenti (imprese) e maggiormente efficienti per le attività quotidiane di numerosi amministratori pubblici.

CASO 15: semplificare e migliorare la procedura di avviamento di una società (Svezia)

Per lungo tempo la procedura di avvio di un'attività e di apertura di una società era nota per la sua complessità, nonché per la difficoltà di comprensione generale della stessa. Un nuovo imprenditore si chiedeva spesso: "E ora da dove comincio? Cosa devo fare? Che ordine devo seguire?", trovandosi davanti un universo indistinto di svariate istituzioni pubbliche e portatori di interessi, tutti con informazioni, servizi e consulenze da offrirgli. Nella peggiore delle ipotesi, i diversi enti potevano fornire informazioni contraddittorie e, in molti casi, i dati fondamentali non raggiungevano mai l'interessato. Il problema era che le parti coinvolte non collaboravano sufficientemente. Nel 2005 è stata avviata una cooperazione fra diverse agenzie a livello federale nelle aree amministrative della previdenza sociale, dell'occupazione, del fisco, delle dogane, della finanza e dei servizi generali alle imprese, al fine di semplificare e migliorare le procedure necessarie per avviare un'attività e riunire le forze.

La strategia adottata comprendeva la creazione di un gruppo d'azione comune e maggiore attenzione ai processi di start-up. Inoltre prevedeva l'introduzione di miglioramenti incrementali e concreti che potessero essere garantiti agli utenti in tempi rapidi, senza lunghe indagini e progetti vasti e complessi. La strategia si componeva anche di una mappatura della procedura dal punto di vista dell'utente nonché dell'identificazione di aree problematiche che potessero essere risolte con un'azione congiunta, oltre che da migliori informazioni e servizi.

Per iniziare, sono stati organizzati dei workshop per discutere possibili miglioramenti; al contempo è stato avviato un processo di mappatura per individuare il percorso più adatto di avvio di un'impresa dalla prospettiva degli utenti. Tutto ciò è stato possibile grazie a dettagliate interviste a venti nuovi imprenditori, che hanno fornito uno scenario qualitativo circa le aree di possibile miglioramento. Con questi due nuovi input sono stati discussi soluzioni e miglioramenti e, grazie all'introduzione della strategia adottata, gli spunti sono state selezionate e definiti per priorità dal gruppo di azione congiunto e dai Direttori Generali.

L'elemento fondamentale è stato la progettazione della procedura necessaria per l'avvio di un'impresa. Tale processo, definito dal punto di vista degli imprenditori, è stata sia un miglioramento in sé, sia una fonte di materiale per lo sviluppo di diversi servizi all'interno della procedura. Aiuta, infatti, gli imprenditori a comprendere l'iter da seguire e, in tal modo, rende più semplice prendere le decisioni corrette e cercare informazioni e contatti in modo efficace ed efficiente. La descrizione consente inoltre alle autorità governative coinvolte di coordinare e integrare i loro servizi con particolare attenzione agli utenti.

I miglioramenti adottati riguardano diverse forme di interazione fra gli imprenditori e le autorità di governo, compresi incontri tecnici, documentazione scritta e colloqui personali.

Il percorso necessario per avviare un'impresa è stato chiarito risolvendo la situazione di incertezza nella quale si trovavano i nuovi imprenditori. In meno di un anno sono stati presi oltre 500.000 contatti con un effetto significativo per ogni potenziale nuova impresa. Le valutazioni mostrano che le informazioni e i servizi sono molto apprezzati e che gli utenti li considerano un punto di reale miglioramento.

La mappatura del sistema (*system mapping*) è un modo per osservare cosa accade effettivamente al momento dell'erogazione dei servizi pubblici, piuttosto che ciò che dovrebbe accadere. Si concentra principalmente sull'osservazione delle aree di possibile miglioramento e riguarda tutti i soggetti che sono parte delle procedure di erogazione, compresi i cittadini-clienti. Sebbene sia simile alla mappatura delle procedure, dalla quale si ottengono diagrammi di flusso delle procedure stesse, o delle fasi di erogazione dei servizi, il *system mapping* opera in modo leggermente diverso, coinvolgendo anche gli utenti. Questo sistema può essere utilizzato qualora vi sia un tema ben identificato, ad esempio il processo di distribuzione. Il percorso si applica ad un gruppo di soggetti con esperienza sul tema oggetto di indagine. Si inizierà con un coordinatore che descriverà al gruppo una situazione tipo sulla base di ciò che dovrebbe accadere in alcune circostanze determinate. Tutti i partecipanti, che hanno avuto esperienza del processo, devono contribuire raccontando esperienze vissute personalmente su ciò che accade di solito in tali situazioni.

Le numerose e diverse possibilità sono così mappate in vario modo, per esempio mediante un diagramma di flusso o un diagramma a rete. Tutte le parti hanno la possibilità di comprendere ciò che accade realmente quando sono implementate le procedure. Saranno mostrati dei collegamenti fondamentali in una catena di compiti o eventi e saranno evidenziati suggerimenti in merito a chi farà cosa e quando. I problemi di coordinamento e l'impossibilità di erogazione al momento giusto all'interno del processo rivelano i legami fra le diverse parti del sistema. Lavorando con tutte le parti all'interno del sistema è possibile rivelare a tutti le connessioni, i legami di comunicazione, i ritardi e le numerose incertezze.

Questo processo può essere utilizzato per una vasta gamma di temi. I partecipanti inizieranno probabilmente con una domanda in merito al perché alcuni servizi sono forniti in un determinato modo e se vi sia la possibilità di modificarli. Questi approcci possono portare a vere rivoluzioni nelle prospettive e nell'uso del linguaggio. È possibile passare dall'attenzione alla "risoluzione di un problema" (come una riduzione del tempo necessario) alla possibilità che ciò si riveli un'esperienza positiva per l'utente del

servizio. Tutto ciò modifica il tema affrontato, che non è più un problema da risolvere. Al contrario, il tema può essere capovolto e l'attenzione spostata sull'esperienza dell'utente. Il *system mapping* può aiutare a comprendere la necessità di organizzazioni, personale e utenti nel cooperare per raggiungere un risultato condiviso.

5.4. Test di usabilità e analisi di siti internet

I test di usabilità devono essere utilizzati ogniqualvolta si progettano nuovi servizi, in particolare in ambiente internet. Si tratta di uno strumento per misurare quanto correttamente le persone possano usare qualcosa (come una pagina internet, un'interfaccia informatica, un documento o un'apparecchiatura) rispettandone lo scopo previsto. Durante i test di usabilità, si osservano i soggetti che utilizzano un prodotto in una situazione quanto più realistica possibile. Gli utenti devono orientarsi all'interno di un sistema o di un insieme di procedure e affrontare mansioni diverse in un ambiente controllato. Questa tecnica può offrire informazioni molto utili su come un utente risponde a un servizio, oltre a idee pratiche per il miglioramento dei servizi, come reso evidente dal caso del Consiglio comunale di Jekabpils, in Lettonia.

CASO 16: introduzione e supporto dei servizi Internet nel Consiglio comunale di Jekabpils (Lettonia)

Jekabpils è una delle otto maggiori città della Lettonia, con una popolazione di 26.100 abitanti. È evidente che l'uso di servizi elettronici rende il sistema gestionale meno complesso, contribuendo inoltre a una comunicazione migliore e più efficace ed eliminando l'accumularsi di copie cartacee e il tempo di revisione di tali documenti, consentendo quindi l'introduzione di un rapido processo decisionale e il raggiungimento di migliori risultati. Introdurre servizi Internet in un'istituzione comunale ha consentito non solo la risoluzione di problemi di capacità ed efficienza, ma anche il miglioramento della partecipazione dei cittadini e della trasparenza decisionale. La fase successiva è consistita nell'assicurare la fruibilità dei servizi, analizzando l'uso della pagina web e ascoltando le opinioni dei cittadini.

A seguito dell'introduzione con successo dei servizi web (il sistema di scambio dei documenti, portale e sistema One-Stop-Agency), il Consiglio municipale, con il supporto del Ministero per l'e-government e l'UE, ha monitorato e valutato il livello di soddisfazione rispetto a queste iniziative. Inoltre per i servizi web più utilizzati è stata testata la capacità del sistema di reggere. Dovevano altresì essere identificate le ragioni per lo scarso utilizzo di alcuni servizi e, per esempio, si sono resi necessari appositi corsi formativi. Si sono dovuti prendere in considerazione trend e richieste future per l'implementazione di altri servizi internet. progetto. Tra i risultati osservati a seguito della valutazione, si registra un significativo risparmio di carta.

Diverse parti del sito Internet www.jekabpils.lv sono state migliorate in funzione delle necessità dei visitatori, inserendo informazioni aggiuntive e la possibilità di lasciare commenti e link addizionali per rendere la navigazione nella pagina ancora più utile.

Partendo dalle opportunità concesse dal sito, un nuovo gruppo di giovani utenti ha iniziato a sviluppare la propria sezione, consentendo quindi una sorta di "decentralizzazione" della gestione del sito stesso.

Tutte queste novità sono introdotte a seguito di questionari somministrati attraverso il sito, oltre che commenti di singoli, suggerimenti e reclami da parte dei cittadini.

Per molte organizzazioni, i siti internet possono essere utili fonti di opinioni, sempre che siano introdotti adeguati sistemi di gestione e amministrazione delle informazioni. L'analisi del sito internet può fornire informazioni in merito a:

- quali sono i termini di ricerca più utilizzati;
- come e da dove gli utenti accedono al sito;
- a che punto del percorso gli utenti lasciano il sito;
- quali sono le aree e le pagine più visitate;
- quanto tempo trascorrono gli utenti navigando sul sito.

Ancora una volta l'analisi e l'interpretazione di queste informazioni possono fornire utili panoramiche degli interessi e dei comportamenti degli utenti, oltre a dati concreti per sostenere un miglioramento dei servizi on line. Le Linee guida nazionali svedesi per i siti internet della pubblica amministrazione forniscono alcune direttive di necessaria adozione per le organizzazioni, nella progettazione dei siti web e degli strumenti di e-government.

CASO 17: Linee guida nazionali per i siti internet della pubblica amministrazione (Svezia)

Le aspettative rispetto ai servizi della pubblica amministrazione stanno aumentando di pari passo con lo sviluppo e la diffusione delle tecnologie dell'informazione. Lo scopo è semplificare la vita a cittadini e imprese. Il settore pubblico deve offrire quindi servizi adeguati ed efficienti e sempre più governi si affidano a strumenti informatici. Al fine di garantire la qualità di questi strumenti per i cittadini-clienti, sono state messe e punto le linee guida nazionali svedesi per i siti internet della pubblica amministrazione.

Tali linee guida consentono alle autorità svedesi di utilizzare internet come canale per rendere i propri compiti e processi più efficienti. Aderire a queste linee guida implica il rispetto richieste degli standard esistenti nel settore pubblico e il miglioramento degli investimenti in servizi informatici a favore di cittadini.

Lo scopo delle linee guida è sostenere le amministrazioni nel loro sviluppo e nella progettazione di siti web che offrano pari opportunità di utilizzo a tutti i cittadini-clienti e alle imprese. Gli obiettivi principali sono i seguenti:

- tutti i siti internet dell'amministrazione pubblica centrale svedese devono rispettare le normative e gli obiettivi nazionali e internazionali in merito all'accessibilità web.

- le amministrazioni centrali dello stato dovrebbero sviluppare sistemi con un approccio focalizzato sugli utenti;

- mediante una maggiore facilità di utilizzo, si migliora l'efficienza, efficacia e customer satisfaction dei servizi informatici della pubblica amministrazione.

Le linee guida offrono alle organizzazioni pubbliche consigli ed esempi pratici su come fornire, creare e valutare i siti Internet al fine di migliorarne accessibilità, usabilità, facilità di ricerca e rispetto degli standard internazionali e degli obiettivi comunitari. Lo scopo generale delle linee guida è orientare il settore pubblico affinché operi con una particolare customer focus, analizzando le necessità, sviluppando prototipi e valutando con regolarità le opinioni degli utenti finali.

Una valutazione (condotta nel 2007) sulla consapevolezza e sull'utilizzo delle linee guida fra i responsabili dei siti internet delle pubbliche amministrazioni centrali svedesi indica che queste sono ampiamente utilizzate. Oltre il 90% del personale ha affermato, infatti, di conoscerle e circa l'80% di utilizzarle attivamente. I siti internet delle organizzazioni svedesi del settore pubblico sono periodicamente valutati per testarne l'accessibilità di base in funzione degli standard informatici e la corretta codifica.

Le linee guida sono pensate principalmente per le agenzie governative del settore pubblico svedese, ma vengono tuttavia utilizzate anche dagli enti locali e dal settore Informatico.

5.5. Consultazioni

Le consultazioni possono essere un modo utile per coinvolgere un vasto gruppo di portatori di interesse. Un approccio inclusivo dovrebbe consentire la partecipazione dei responsabili dell'erogazione dei servizi (come esposto nella sezione 5.1 relativa al personale di front office), nonché di un gruppo rappresentativo degli utenti finali dei servizi oggetto di indagine. Le consultazioni coprono una vasta gamma di tecniche, da quelle più mirate e dirette, con portatori di interesse e utenti, a tipologie più tradizionali, con questionari scritti. Possono fornire opinioni che diversamente sarebbero difficili da ottenere, come prospettive culturali diverse, costi e rischi nascosti, possibili beneficiari o soggetti svantaggiati e fattori che formano posizioni di rigidità in merito a particolari iniziative. Sono in grado inoltre di rafforzare la legittimità delle decisioni finali, aumentare la recettività dei cittadini e rafforzare la fiducia delle comunità o dei gruppi interessati, affrontando temi specifici. Il caso della Lettonia mostra un esempio di consultazione dettagliata con le ONG per favorire il processo decisionale.

CASO 18: favorire la partecipazione delle ONG nella politica decisionale (Lettonia)

Dall'inizio degli anni 2000 si registrava, in Lettonia, una mancanza di coordinamento a livello di governo centrale. Le bozze di decisioni erano valutate nell'ambito di incontri governativi senza che fossero stati consultati i partner sociali e le ONG. La consultazione era insufficiente anche fra ministeri di vari settori. Le bozze di documenti non erano disponibili al pubblico, né esistevano procedure per definire le condizioni di partecipazione nell'elaborazione delle politiche pubbliche e nuove regolamentazioni per le ONG. Le consultazioni erano poste in essere dai vari ministeri in modo decentralizzato e dipendevano principalmente dalla buona volontà dei ministeri stessi.

I principali passi di riforma sono stati:

- Definizione di un **quadro legislativo** e introduzione di nuove idee nei documenti di pianificazione politica come, per esempio, norme procedurali del Consiglio dei Ministri (14 marzo 2002) per la creazione di un sistema di documenti per la pianificazione politica, modelli di valutazione di impatto e procedure per la consultazione in merito al coinvolgimento delle ONG.

- **Cambio istituzionale.** Nuove istituzioni, introduzione di incontri settimanali con i segretari di Stato (funzionari statali di alto livello dell'amministrazione lettone) e diritti per le associazioni riconosciute di partecipare agli incontri. Tutte le

bozze di documenti preparate dai ministeri vengono rese note durante questi incontri e immediatamente dopo hanno inizio le consultazioni.

- **Informazione e formazione.** L'introduzione è stata sostenuta da diversi eventi di formazione periodici e personalizzati (per funzionari pubblici e ONG), oltre che dall'organizzazione di seminari a scadenza regolare, conferenze e pubblicazioni sul tema relativo ai particolari orientamenti della riforma.

L'Accordo fra il Primo ministro e i rappresentanti di 57 ONG è stato firmato il 15 giugno 2005. I sondaggi mostrano che la partecipazione allo sviluppo della politica e alla fase decisionale è molto migliorata durante il periodo di introduzione della riforma. In media vi sono 7/8 casi l'anno per i quali le ONG partecipano a sessioni del governo al fine di presentare opinioni su nuove iniziative, un numero che dimostra che i principali punti di disaccordo sono risolti nelle fasi preliminari dei dibattiti e le decisioni del governo sono frutto di consultazioni più ampie e dibattute.

La consultazione è di per sé uno strumento molto prezioso, perciò il suo utilizzo dovrebbe essere parte integrante del processo di progettazione dei servizi, piuttosto che un'aggiunta alla revisione di una proposta già ampiamente elaborata. Le consultazioni dovrebbero essere quanto più inclusive, garantendo che i diversi gruppi interessati partecipino attivamente. È inoltre importante essere chiari con i cittadini-clienti su come il loro parere è preso in considerazione, al fine di evitare di suscitare attese eccessive. Il caso delle dogane svedesi, che cercano di valutare le aspettative degli operatori per quanto riguarda l'erogazione dei servizi e che collaborano con loro in qualità di coproduttori tramite una "Catena della dogana" è già stato presentato nel capitolo 3.

5.6. Utilizzo delle tecnologie informatiche

Nel settore pubblico cresce l'uso delle nuove tecnologie. La maggior parte delle iniziative di e-government è relativo un miglioramento nell'erogazione dei servizi. Altri usi, invece, sono volti alla promozione della partecipazione e della raccolta dei feedback dei cittadini-clienti. Le organizzazioni, per esempio, garantiscono l'accesso ad e-mail, siti web, forum di discussione, newsletter periodiche, chat-room e altre attività rese possibili dalle tecnologie informatiche.

CASO 19: I blog della Commissione europea

La Commissione Europea ha introdotto l'uso di internet sin dall'inizio. Il sito europa.eu è stato lanciato nel febbraio 1995 ed è ben presto diventato il principale punto di riferimento per informazioni sull'UE, le sue attività e le sue politiche. Nel 2001, la Commissione ha adottato la Comunicazione EUROPA II, rendendo il web un luogo fondamentale per le attività di comunicazione. Recentemente la Direzione Generale COMUNICAZIONE ha lanciato un nuovo approccio strategico: comunicare l'Europa tramite Internet – coinvolgere i cittadini.

Fra le iniziative previste, i blog e le comunicazioni tramite YouTube dei Commissari sono attività di notevole interesse. Uno dei blog aperti è quello dell'on. Margot Wallström (<http://blogs.ec.europa.eu/wallstrom/>), vicepresidente della Commissione europea e responsabile per le relazioni interistituzionali e la strategia di comunicazione. Il blog è stato avviato al fine di migliorare il modo in cui "l'Europa" viene comunicata ai cittadini. L'on. Wallström è stata il primo Commissario ad aprire un blog, il quale è stato a sua volta anche il primo forum di discussione in 23 lingue, e la Commissione è stata la prima istituzione ad apparire su YouTube. Nei primi mesi il blog ha avuto 1,5 milioni di contatti, 1,5 milioni di interventi sul forum di discussione oltre a migliaia di messaggi e 9 milioni di visualizzazioni dei video su YouTube. L'elevato numero di commenti inviati è una chiara indicazione che i cittadini non sono indifferenti alle politiche adottate dalla Commissione e che si aspettano che quest'ultima prenda in considerazione le loro opinioni. Tutto ciò fornisce alla Commissione informazioni utili sul loro tasso di soddisfazione in merito alle sue politiche, oltre che indicazioni sulle loro aspettative.

Sebbene l'accesso alla rete possa essere limitato, le tecnologie informatiche offrono la possibilità di raggiungere gruppi altrimenti difficilmente contattabili, per esempio mediante SMS inviati ai cittadini più giovani. Gli SMS possono anche essere utili per ricordare un appuntamento o rispondere a sondaggi via posta, ma non sono il mezzo più appropriato per raccogliere il punto di vista dei cittadini-clienti. Vi potrebbe inoltre essere la possibilità di utilizzare le tecnologie informatiche per gestire i questionari o ricevere reclami. I moduli di feedback on line possono risultare preziosi per raccogliere pareri, ma per utilizzare questi dati in modo appropriato è necessario avvalersi di un sistema amministrativo rigoroso che garantisca l'identificazione di più risposte on line da parte del medesimo soggetto e che le risposte in rete e quelle cartacee non siano contate due volte.

Va sottolineato che le complessità legate ai sondaggi, che portano a un basso tasso di risposta per i questionari cartacei sulla soddisfazione, e altre tecniche di raccolta dati, difficilmente saranno superate dalla raccolta dati on line. Molte delle difficoltà intrinseche di una indagine basata su questionari, come l'uso di domande strutturate e l'incapacità di controllare chi effettivamente compila i moduli, non sono inoltre risolte dall'utilizzo delle tecnologie informatiche. Alcuni utenti, in particolare quelli con una scarsa

alfabetizzazione, possono ritenere che rispondere a un questionario on line sia troppo complesso o lungo, oppure potrebbero nutrire dubbi sulla tutela dei loro dati personali e la riservatezza. Alcuni potrebbero non voler utilizzare affatto le tecnologie informatiche.

I sondaggi on line sono facili da gestire dal punto di vista amministrativo ma risulta complesso controllare la selezione del gruppo target ed è probabile che siano utilizzati in modo estremamente limitato con campioni probabilistici.

È comunque probabile che, per un'organizzazione, sia molto vantaggioso conoscere l'accesso alla rete e all'e-mail dei suoi utenti e consultare le abitudini di utilizzo del web nell'erogazione del servizio.

5.7 Panel di cittadini-clienti

Un *panel*, dalla terminologia inglese, è essenzialmente un gruppo di cittadini-clienti di un servizio che hanno acconsentito, volontariamente, a essere selezionati come campioni significativi per prendere parte a ricerche e attività di consultazione periodiche. Per raccogliere i dati dai panel si possono utilizzare svariati metodi. Per esempio, 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. I panel devono essere monitorati attivamente ed essere soggetti a costante ricambio per mantenere il necessario livello di "rappresentatività"; non sono altresì immuni ai normali problemi di insoddisfazione nei confronti della ricerca evidenziati già in altri approcci. Il caso tedesco del Comune di Solingen è esemplificativo della partecipazione a livelli politico di abitanti di origine straniera.

CASO 20: partecipazione interculturale nel Comune di Solingen (Germania)

Solingen è una cittadina indipendente di un distretto amministrativo che conta circa 163.000 abitanti situato nel "Bergisches Land", nella regione del Nord Reno-Vestfalia. Per diverso tempo la sua economia è stata incentrata sulla produzione di coltelli, alla quale hanno fatto seguito attività di lavorazione del metallo e dei materiali sintetici. Nella cittadina vivono abitanti provenienti da oltre 140 paesi e dalle più diverse culture, e l'attuale percentuale di stranieri raggiunge circa il 14%, sebbene quella di non tedeschi residenti a Solingen sia anche superiore. Conteggiando i nuovi abitanti e quelli ormai residenti da tempo in città, si supera, infatti, il 20% e oltre il 40% della popolazione con meno di tre anni ha storie di immigrazione in famiglia.

Al fine di garantire una convivenza serena di tutti gli abitanti di Solingen, nonché una maggiore partecipazione e integrazione della popolazione straniera, era necessario stimolare il concetto di apertura interculturale come parte dell'approccio di base di tutte le attive istituzioni cittadine.

A questo scopo sono state adottate diverse iniziative, una delle quali è stata l'organizzazione di un "Consiglio immigrazione e integrazione". Invece del solito Consiglio consultivo per gli affari esteri, infatti, Solingen ha stabilito questo Consiglio, la cui approvazione è stata garantita dal Ministero degli Interni dietro esplicita richiesta della città.

Dieci rappresentanti scelti fra le varie etnie presenti in città, e formalmente eletti, hanno quindi la facoltà di discutere e decidere in merito a tematiche importanti concernenti le politiche di integrazione in collaborazione con nove membri del Consiglio Comunale. Il Consiglio immigrazione e integrazione può occuparsi di tematiche comunali, inviare richieste al Consiglio Comunale e ad altre istituzioni e acconsentire allo stanziamento di fondi per organizzazioni di migranti, comunità di stranieri, gruppi che si occupano dello sviluppo di tematiche politiche e iniziative per rifugiati. Obiettivo del Consiglio è garantire la partecipazione politica qualificata degli stranieri a Solingen mediante una stretta collaborazione con i loro rappresentanti e i membri del Consiglio Comunale.

Creare un panel è un modo utile e visibile per reclutare volontari disposti a fornire un feedback in merito alle loro esperienze sui servizi. Come ogni altro campione, l'aspetto fondamentale è decidere quanto sia importante una rigida rappresentatività statistica, in considerazione dello scopo per il quale il panel sarà utilizzato. 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 a essere basati sull'autoselezione: volontari reclutati mediante comunicazioni e pubblicità mirate. Tuttavia, può risultare utile il campionamento per quote per garantire che i partecipanti riflettano il profilo demografico di una popolazione più vasta di utenti. I membri di questi gruppi possono tuttavia differire dalla popolazione generale e, nel tempo, possono essere condizionati e diventare più consapevoli rispetto ai cittadini-clienti che dovrebbero rappresentare.

La perdita di membri dei panel nel tempo comporta la necessità di rinnovare continuamente la rosa di partecipanti. Potrebbe rivelarsi arduo reclutare dei partecipanti nelle classi socio-economiche più basse, fra le minoranze etniche e i giovani. Nel tempo, un decremento nei tassi di risposta, può sottolineare una saturazione della ricerca o una disillusione fra i membri del gruppo. I panel richiedono una gestione attiva e la loro composizione dovrebbe essere periodicamente rivista, con il successivo inserimento di nuovi elementi. Nonostante la loro utilità, questi gruppi potrebbero non rivelarsi lo strumento più adatto per ottenere un feedback da alcuni segmenti di popolazione ignorati dai normali metodi di reclutamento.

L'attenzione della ricerca sul punto di vista di alcuni gruppi, come i giovani, le minoranze etniche e i disabili, potrebbe inoltre richiedere selezioni separate e mirate al fine di garantire un numero sufficiente di membri e la partecipazione anche di questi gruppi chiave. Come per altri approcci, 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.

5.8. Interviste e focus group

Interviste qualitative dettagliate possono essere condotte sia con gruppi sia con singoli individui. Alcuni gruppi potrebbero già essere stati formati e ciò può risultare utile sia per la ricerca qualitativa sia a scopo consultativo.

In funzione dell'obiettivo della ricerca e della consultazione, il tema principale dell'intervista e quelli correlati potranno essere specificati dall'organizzazione in modo abbastanza particolareggiato. In altri casi, invece, potranno essere più aperti e flessibili per consentire all'organizzazione di adattare liberamente le domande in funzione delle problematiche presentate dagli utenti. Un focus group è un'intervista dettagliata ad un gruppo ristretto di soggetti (circa 6-10) specificamente riuniti allo scopo di discutere di un tema concreto. I membri sono appositamente selezionati e invitati dall'organizzazione sulla base di esperienze specifiche o conoscenze sull'argomento di interesse. In un focus group si presta particolare attenzione a garantire che tutte le parti abbiano l'opportunità di contribuire al dibattito. La tecnica del focus group è stata usata in Francia per rivedere gli standard della Carta Marianne.

CASO 21: migliorare gli standard dei servizi della Carta Marianne tramite focus group (Francia)

Nell'ambito di un progetto della Direzione generale per la Modernizzazione dello Stato (DGME), sono stati condotti dei focus group al fine di convalidare i contenuti degli standard dei servizi della Carta Marianne e valutarne la rilevanza a livello statale. Si è pertanto promosso uno studio qualitativo sulla percezione degli standard di servizio della Carta Marianne da parte degli utenti e del personale di front office.

Il questionario è stato svolto tramite incontri e colloqui individuali:

-Due incontri di quattro ore si sono svolti con gli utenti. Sono stati gestiti da moderatori esperti e a conoscenza degli standard dei servizi della Carta Marianne:

- a) Un gruppo di lavoratori e impiegati abituati a occuparsi di pratiche amministrative e che ha avuto diversi contatti con la pubblica amministrazione negli ultimi anni.
- b) Un gruppo di professionisti e manager di medio e alto livello, abituati a occuparsi di pratiche amministrative e che ha avuto diversi contatti con le amministrazioni negli ultimi anni.

-Venti interviste telefoniche di un'ora e mezza a dipendenti statali incaricati del servizio di ricevimento, presso gli uffici amministrativi.

I risultati dei focus group sono stati i seguenti:

1. Utenti

Gli utenti hanno espresso una percezione variegata degli standard dei servizi della Carta Marianne. Vi è, tuttavia, un giudizio iniziale abbastanza favorevole, con l'apprezzamento della consapevolezza mostrata da questo programma e della chiara volontà di migliorare la situazione.

I lavoratori/impiegati desiderano standard di servizi ancora più ambiziosi; gli impegni appaiono insufficienti rispetto a quanto si pensa di avere diritto di ricevere.

Le categorie medie e alte si mostrano più soddisfatte e dichiarano ottimismo, accolgono favorevolmente questi standard come un primo passo nella giusta direzione e apprezzano, quindi, l'intenzione più che i contenuti effettivi degli standard dei servizi della Carta Marianne.

2. Personale

Il personale di front office è favorevole ai principi degli standard dei servizi della Carta Marianne, che considera come un miglioramento dell'erogazione dei servizi garantiti agli utenti e delle procedure di ricevimento presso le pubbliche amministrazioni.

Apprezza inoltre la rivalorizzazione del proprio lavoro legato al processo (riconoscimento dell'importanza del suo ruolo da parte della gerarchia). Può quindi costituire un fattore di motivazione, dato che conferisce maggiore importanza a coloro che si impegnano e svolgono il proprio lavoro al massimo delle loro possibilità.

Tuttavia, proprio come gli utenti, i dipendenti pubblici mettono in discussione la concreta efficacia del meccanismo, in particolare a causa del fatto che non ci sono misure di incentivazione o sanzione. Inoltre, esprimono preoccupazione per il metodo utilizzato, temendo che l'etichetta di qualità comporti un controllo accentuato, una supervisione che miri ad aumentare la produttività degli operatori secondo una logica meramente economica, oppure una forma di selezione fra le parti interessate.

3. Gli effetti

Si è deciso di utilizzare gli standard dei servizi della Carta Marianne in tutte le pubbliche amministrazioni dello Stato.

- Gli impegni definiti dagli standard sono stati rivisti: alcuni hanno ottenuto un livello superiore (ad es. le scadenze per le risposte via posta sono state portate da un mese a 15 giorni successivamente alla richiesta degli utenti).

- È stata conferita maggiore importanza all'ascolto e alla soddisfazione delle necessità degli utenti.

Per migliorare il suo impatto è stato deciso:

- di comunicare in modo più efficace le intenzioni, i principi degli standard dei servizi e la relativa volontà di migliorare il rapporto fra il cittadino-cliente e l'amministrazione, attività maggiormente dimostrativa rispetto all'indicazione dettagliata degli impegni sottoscritti.
- di considerare la fase di accoglienza come una questione integrata rispetto al servizio erogato, poiché il suo miglioramento è una componente fondamentale.

Per quanto concerne il personale, è stato deciso di:

- utilizzare gli standard dei servizi per sviluppare internamente il ruolo del personale di front office. Questo può rivelarsi un fattore determinante per facilitare la loro comprensione e introduzione.
- coinvolgere la gerarchia e, in particolare, i manager di medio livello, affinché il programma sia effettivamente sostenuto a livello locale.

In conclusione

Questo processo, che associa cittadini-clienti e personale, ha reso possibile l'identificazione di modalità estremamente operative per il miglioramento dell'erogazione dei servizi. Tale fase del CSM si evidenzia quindi come un passo permanente in funzione di tutti i vari meccanismi di ascolto, in particolare la cooperazione e il coinvolgimento clienti degli utenti.

È più probabile che un'intervista di gruppo si svolga, invece, fra gruppi già esistenti e possa essere modificata per adattarsi alle normali circostanze nelle quali essi si incontrano. È possibile che sia condotta in modo più aperto e flessibile rispetto a un focus group e ciò ha il vantaggio di rendere il tema più coinvolgente, poiché può essere adattato con maggiore facilità in funzione dei commenti dei membri del gruppo. In un'intervista di gruppo, sebbene anche l'organizzazione si occupi di garantire che tutti i partecipanti abbiano la possibilità di parlare, il ricercatore ha maggiore libertà di indagare su una questione rilevante o interessante con uno o due singoli membri.

Le interviste di gruppo e i focus group sono particolarmente utili per sondare il punto di vista di segmenti numericamente ridotti, il cui parere potrebbe risultare sottostimato nei sondaggi generali, come le minoranze etniche o i giovani. Queste tecniche possono essere utilizzate per migliorare la qualità di altri approcci di ricerca, per esempio assistendo allo sviluppo di questionari di indagine, oppure possono essere utilizzate per raccogliere informazioni maggiormente dettagliate in merito a particolari aspetti che emergono come rilevanti durante un sondaggio.

Tuttavia, le interviste di gruppo possono rivelarsi un metodo non adeguato, se i temi oggetto di ricerca sono eccessivamente delicati o inappropriati per un dibattito, se riunire un focus group può comportare delle difficoltà pratiche oppure se non vi sono gruppi già esistenti adeguati allo scopo. In queste circostanze, le interviste dettagliate individuali possono probabilmente rivelarsi più utili.

5.9. *Mystery shopping*

Il *mystery shopping* comporta l'utilizzo di soggetti formati per osservare, testare e misurare il processo e le varie fasi del processo di erogazione del servizio al cittadino. Tali soggetti, infatti, si presentano come utenti e riportano le proprie esperienze in modo dettagliato e obiettivo. Questo sistema può essere utilizzato al telefono, con la presenza fisica dell'operatore o via e-mail. L'idea è valutare le effettive esperienze dei servizi vissute dai cittadini-clienti. Può essere utilizzato come un'attività a sé, per seguire una problematica identificata mediante altri metodi, quali sondaggi di opinione, o a seguito dell'analisi di reclami recenti. Le attività di *mystery shopping* al telefono possono risultare adatte per sondare una popolazione ampia e dispersa sul territorio. Potrebbe rivelarsi utile, inoltre, adottare questo tipo di approccio su base periodica per ottenere un feedback più regolare. Tale metodologia comporta la definizione di scenari adeguati, situazioni tipiche o tematiche che i cittadini-clienti possano presentare. La qualità e il valore delle procedure di *mystery shopping* dipendono dalla progettazione e dall'esecuzione degli scenari utilizzati per valutare l'erogazione dei servizi. L'esperienza suggerisce che questo approccio non deve essere troppo ambizioso, poiché strategie pianificate ma semplici hanno maggiori possibilità di rivelarsi efficaci. Questa tecnica presenta una serie di problematiche relative all'applicazione etica della ricerca. È importante che il personale e le altre parti coinvolte, come i sindacati, siano a conoscenza che si sta pianificando un'attività di *mystery shopping*. Non dovranno tuttavia sapere quando e dove avrà luogo, per non minare l'efficacia della procedura. Per quando riguarda l'utilizzo dei reclami come feedback, la criticità fondamentale è la cultura dell'organizzazione e un atteggiamento che non si limiti a

puntare il dito contro i responsabili di prestazioni insufficienti, ma sappia imparare dai propri errori. Si dovrà inoltre fornire al personale un feedback su quanto scoperto e sulle attività di follow-up previste sulla base dell'applicazione di questa tecnica.

Gli scenari da utilizzare nelle attività di *mystery shopping* dovrebbero essere:

- Rilevanti: progettati per testare servizi specifici per i quali sono necessari i dati.
- Credibili: non troppo ambiziosi ma rispondenti al normale comportamento del cittadino-cliente e in grado di essere introdotti in modo convincente. L'uso di gergo e linguaggio tecnico potrebbe mettere a rischio l'esercizio.
- Pratici: semplici, concisi e appropriati. Scenari complessi o non realistici potrebbero compromettere la qualità dei dati e l'esercizio, utilizzando indebitamente il tempo del personale.
- Sicuri: non rischiare la sicurezza personale degli incaricati delle attività di *mystery shopping*.
- Obiettivi: concentrati su informazioni basate sui fatti. Registrare cosa è accaduto, piuttosto che i sentimenti dell'incaricato al fine di mantenere la massima coerenza in tutte le valutazioni eseguite dai diversi *mystery shopper*. Tuttavia, valutazioni maggiormente soggettive possono essere utilizzate per completare l'interpretazione dei dati. Ciò può includere la fiducia percepita nei confronti del personale o la soddisfazione generale per il servizio.

La tecnica del *mystery shopping* è utilizzata dal Comune di Varsavia per assicurare la massima qualità nell'erogazione dei servizi.

CASO 22: Comune di Varsavia. La tecnica del *mystery shopping* per la valutazione della qualità del servizio (Polonia)

Il Comune di Varsavia monitora periodicamente la qualità dei servizi e uno dei metodi utilizzati è il *mystery shopping*, tecnica adottata fin dal 2004.

Vengono selezionate le richieste più comuni provenienti dai cittadini per creare scenari adeguati alle procedure del *mystery shopping* come, per esempio, la consegna di documenti di identità e patenti di guida, la registrazione di veicoli, la registrazione di nuove attività ecc. A volte sono utilizzati casi particolarmente complessi al fine di esaminare come i dipendenti affrontano situazioni non standard o nuove. Queste esperienze vengono analizzate separatamente.

Le procedure di *mystery shopping* sono svolte in cooperazione con società di ricerca con esperienza nell'applicazione della metodologia. Queste sono responsabili della scelta degli attori-ricercatori che si fingeranno cittadini-clienti e ricevono i probabili scenari direttamente dal Comune. Gli scenari, le cosiddette "vite dei cittadini-clienti", descrivono nel dettaglio il contesto del servizio esaminato e il profilo del cittadino-cliente, per esempio: giovane, diciotto anni, donna, richiede la sua prima carta di identità, oppure uomo, trentaquattro anni, di professione informatico, sta per avviare una propria impresa di IT. A seguito dell'analisi degli scenari, le società propongono i soggetti più appropriati per fungere da finti cittadini-clienti. Successivamente viene organizzato un incontro per riunire i ricercatori-attori e i rappresentanti del Comune, durante il quale si discutono gli scenari e, se necessario, si modificano in funzione degli attori, per garantire che si sentano a proprio agio nelle loro nuove "vite da cittadino-cliente".

Si tratta di una fase cruciale della preparazione: qualunque errore può influenzare il risultato della ricerca, arrivando anche a pregiudicarla completamente.

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 nell'ambito del Concorso per il migliore ufficio per i servizi ai cittadini (vedi Caso 31 nel capitolo 5).

Ecco un elenco degli elementi tipici delle attività di *mystery shopping*:

- Gli scenari utilizzati devono essere rilevanti, credibili, pratici e sicuri.
- Le dimensioni e la selezione del campione devono essere appropriate per il tipo di analisi adottata e riflettere la normale formulazione delle richieste di informazioni all'interno del servizio.
- L'obiettività dell'esercizio deve essere salvaguardata da un'attenta selezione degli attori-ricercatori e da una valida formazione degli stessi.
- I dati devono essere registrati in modo coerente e analizzati con obiettività e adeguatezza.
- I dati dovrebbero essere riportati unicamente a livello aggregato e l'anonimato del personale deve essere tutelato.
- Il personale e i sindacati devono essere a conoscenza della possibilità di un'attività di *mystery shopping* e del fatto che potrebbero essere coinvolti nel processo decisionale.
- I risultati devono essere riportati in forma scritta in modo appropriato e accessibile e comunicati a tutto il pubblico di interesse, personale compreso.

- Devono essere identificate le implicazioni della ricerca per l'erogazione del servizio.

5.10. Carte dei servizi¹²

Una 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, rendendoli pubblici. Ciò consente al pubblico di rivolgersi al servizio nel modo più diretto possibile. Parte essenziale di una carta dei servizi è la promessa della qualità attesa. Nella sua formulazione in inglese questa è formata da 3 C:

- **C**lient-oriented standards (standard orientati al cittadino-cliente)
- **C**ommunication (comunicazione)
- **C**ommitment (impegno-coinvolgimento)

CASO 23: Iniziativa Quality Service Charter (Malta)

Nel 1999 la pubblica amministrazione maltese ha lanciato l'iniziativa Quality Service Charter (la Carta della qualità dei servizi). Con questa iniziativa, di competenza della Charter Support Unit (Unità di supporto alla Carta) dell'ufficio del Primo Ministro, dipartimenti e uffici governativi iniziarono a stilare delle carte dei servizi nelle quali si impegnavano a fissare e rispondere a specifici standard. Grazie al periodo di preparazione, i dipartimenti e gli uffici interessati condussero un processo di consultazione sia fra il personale sia fra i cittadini-clienti, e apportarono dei cambiamenti alle loro attività al fine di migliorare la qualità del servizio.

Il ruolo della Charter Support Unit è gestire le iniziative della Quality Service Charter e assistere i dipartimenti che forniscono servizi sia al pubblico sia ad altre istituzioni governative, nell'ottica di sviluppare altre Quality Service Charter. La Charter Support Unit è inoltre responsabile del rapporto con i dipartimenti governativi al fine di gestire e mantenere le singole carte per la qualità.



Quality Service
Charter

Per fornire ulteriore supporto, è stata distribuita una guida pratica (Quality Service Charter handbook) che spiega cos'è una Carta e cosa dovrebbe essere compreso in un documento di questa natura.

Indica inoltre alle organizzazioni i passi da seguire per svilupparla e mantenerla. Il documento contiene esempi presi da dipartimenti che hanno già lanciato le proprie Carte. Questa guida pratica può essere consultata sul sito www.servicecharters.gov.mt. Sullo stesso sito sono state pubblicate anche le Carte dei servizi di 59 dipartimenti/servizi diversi.

L'idea principale alla base di una Carta dei servizi è fornire diritti agli utenti. Non si tratta di diritti codificati, ma la "pressione" della promessa e della corrispettiva attesa è tale che l'organizzazione farà quanto nelle proprie possibilità per adempiere gli impegni presi. Con questo approccio, le carte consentono ai cittadini-clienti di abbandonare un ruolo relativamente passivo consistente nell'attesa di cosa l'amministrazione aveva in mente per loro.

Gli standard dei servizi indicano cosa ci si può attendere da essi. I più importanti sono pertanto concreti e misurabili: *Sarete serviti entro 15 minuti (reale) e non Stiamo elaborando la risposta* (non concreto). L'utente potrà poi determinare autonomamente se gli standard siano stati rispettati o meno.

La carta può inoltre comprendere standard meno "rigidi", come *Tratteremo i nostri utenti con affabilità e rispetto*.

Uno standard è formulato, quindi, sulla base della prospettiva individuale dell'utente: *Risponderemo alla Sua richiesta entro due settimane* e non *Il 95 percento delle comunicazioni a noi pervenute è evaso entro due settimane*.

Gli standard possono riguardare l'intera gamma dei servizi (ed esprimersi su di essi in modo specifico: *L'illuminazione stradale sarà riparata entro due giorni lavorativi*), oppure procedure (*Riceverà una conferma in formato elettronico*) o contenuti (*In merito alla Sua richiesta, potremo incontrarci e discuterne di persona*).

Un comportamento affabile è uno standard intrinseco. In varie analisi, l'importanza di un comportamento decoroso è ripetutamente sottolineata, in considerazione anche della notevole quantità di reclami in merito. Un importante obiettivo delle carte è migliorare il rapporto con i cittadini-clienti, prevedendo ad esempio anche la predisposizione di un'indicazione esplicita in merito (*se non ritiene di essere stato trattato in modo affabile, Le chiediamo cortesemente di comunicarcelo*).

¹² Questa sezione è basata su "Guidelines for Citizen Charters" (2008) realizzato dai Paesi Bassi nell'ambito dell'IPSG.

La letteratura in materia dimostra, inoltre, che, nella valutazione della qualità del servizio, il fattore tempo è estremamente importante. Va quindi considerato al momento di definire gli standard, prendendo in esame il tempo che il cittadino-cliente deve attendere prima di essere servito, ma anche, per esempio, il lasso temporale durante il quale aspetta di ricevere una risposta a una richiesta/domanda/ecc.

È importante che gli standard nella Carta siano incentrati sugli aspetti rilevanti del servizio. Per esempio, se un cittadino presenta un reclamo a un'organizzazione, è imprescindibile che la Carta non si limiti a elencare la procedura relativa, ma anche la rapidità con la quale tale reclamo deve essere affrontato. Pertanto: *Riceverà una comunicazione entro 5 giorni lavorativi in merito a come intendiamo rispondere al Suo reclamo e tale risoluzione non potrà pervenirle oltre 4 settimane.*

È fondamentale che la carta non sia troppo lunga. Cercate di limitarne la lunghezza indicando unicamente gli standard più importanti per i cittadini-clienti.

Il caso di seguito presenta la Carta dei servizi del Comune olandese di Sevenum.

CASO 24: la carta dei servizi del Comune di Sevenum (Paesi Bassi)

Il Comune di Sevenum considera l'erogazione di servizi un aspetto di fondamentale importanza. Ci siamo impegnati a fondo per migliorare i nostri servizi, sebbene non sia ancora stato raggiunto il livello di eccellenza sperato. I cittadini di Sevenum hanno il diritto di aspettarsi da noi un servizio inappuntabile, eppure, in assenza di una definizione formale dei nostri compiti, non può essere mosso alcun reclamo. La presente carta mira pertanto a spiegare come desideriamo trattare i nostri cittadini in quanto clienti, offrendo al contempo tutto il supporto possibile. Se non potremo mantenere le nostre promesse, ascolteremo almeno i vostri desideri. Questa è la prima carta dei servizi al cittadino del nostro Comune. Ogni anno ne sarà pubblicata una nuova che elencherà tutti gli standard di volta in volta definiti dal Comune. Dato che la carta sarà soggetta a cambiamenti, vi consigliamo di consultare sempre il nostro sito internet per la versione più aggiornata. Controllatela periodicamente e monitorate il Comune affinché rispetti gli accordi che ha sottoscritto con i suoi cittadini. Il Comune di Sevenum è qui per voi! (P. Mengde, Sindaco del Comune di Sevenum).

= > Cosa potete attendervi da noi:

Attività generali

- Ogni cittadino e imprenditore ha diritto ai servizi erogati dal nostro personale. Questi servizi sono caratterizzati da empatia, disponibilità, attenzione alla risoluzione effettiva dei problemi, rispetto e dalla convinzione che "una promessa è una promessa".
- Il nostro personale è al vostro servizio, sempre contattabile. Nel caso non foste d'accordo, contattate noi o il nostro difensore civico e insieme troveremo una soluzione. Dopotutto il nostro personale è al vostro servizio!

Venite a trovarci in Comune

- Siamo aperti dalle 09.00 alle 12.00, dal lunedì al venerdì. Il martedì l'anagrafe è aperta fino alle 19.00 per consentire anche a studenti e lavoratori di potersi recare in Comune.
 - Il tempo di attesa massimo alla reception è di 15 minuti. Se volete evitare code, potete prendere un appuntamento per ognuno dei nostri servizi. In questo caso, il tempo di attesa massimo è di 5 minuti.
 - Se non potete recarvi presso i nostri uffici per problemi fisici o personali, cercheremo una soluzione insieme. Per esempio, potremmo venire noi direttamente a casa vostra.
- Dopotutto, vogliamo essere un Comune accessibile a tutti.

Telefono

- Durante l'orario di apertura, potete contattarci al numero 077-4677555.
- La chiamata sarà sempre evasa da un membro del nostro personale. Se la persona che state cercando non è raggiungibile, prenderemo un messaggio e sarà nostra cura farvi richiamare nell'orario scelto da voi.

Sito internet

Il Comune di Sevenum mette a disposizione dei propri cittadini un sito facile da usare e completo, che vi offre una vasta gamma di informazioni.

Potrete scaricare moduli e richiedere in formato digitale un'ampia gamma di prodotti (come estratti di documenti).

Linea per servizi e reclami (077-467550), linea di emergenza.

Potrete chiamare questo numero 24 ore su 24 per comunicarci i vostri reclami.

Entro 24 ore vi informeremo delle misure adottate o che intendiamo adottare in merito. Per la linea di emergenza, il tempo di risposta previsto è 2 ore.

Gestione del cittadino-cliente

- Ogni imprenditore potrà contare presso il Comune su un account manager che gestirà tutte le sue pratiche. L'account manager è il contatto principale dell'imprenditore.

Una visione generale delle procedure

- Per le procedure particolarmente complesse (come richiesta di permessi edilizi, pratiche previdenziali o assistenziali, esenzioni dalle imposte comunali, servizio assistenza disabili), abbiamo predisposto delle tabelle

chiare, in modo che sappiate in anticipo e con esattezza i passi che dovremo compiere insieme e le relative tempistiche.

• Ancora una volta: una promessa è una promessa.

Concessione di permessi edilizi

• Il Comune ha abolito la commissione per il decoro degli edifici. Restando entro gli standard previsti, potrete presentare immediatamente la vostra richiesta di permesso. Il nostro personale vi aiuterà a predisporla nel modo più rapido e semplice possibile nonché a porre in essere le vostre modifiche nel rispetto degli standard normativi.

• La vostra richiesta sarà evasa da uno dei nostri responsabili e vi garantiamo che riceverete il permesso richiesto entro e non oltre sei settimane (3 settimane per permessi particolarmente semplici). In caso di una procedura di esenzione, queste tempistiche non sono applicabili.

Passaporto/carta di identità/patente

• Dopo aver richiesto il documento presso il Comune, lo riceverete entro e non oltre 5 giorni lavorativi.

• In casi di emergenza, lo riceverete entro 1 giorno con il pagamento di una sovrattassa.

Pagamenti previdenziali

• A seguito della presentazione della richiesta, riceverete una risposta in merito entro e non oltre 10 giorni lavorativi. In stretta cooperazione con il Centro Organizzativo per il Lavoro e il Reddito, faremo tutto il possibile per rendere la procedura quanto più semplice possibile, evitandovi di comunicare le medesime informazioni più di una volta.

Regime previdenziale speciale, esenzione dalle imposte comunali

• Il nostro sito internet e una speciale brochure vi consentono di verificare da soli se avete diritto alle esenzioni di cui sopra.

• A seguito della vostra domanda, riceverete un responso entro e non oltre 4 settimane. Il termine massimo per la risposta in merito alle imposte comunali è 6 settimane.

Legge in materia di aiuti sociali

• Il Comune e i suoi partner (tra cui il Centro di Valutazione delle Cure - CIZ) si adopereranno, per quanto possibile, al fine di garantire una presentazione della richiesta rapida e semplice e un'efficace fornitura degli aiuti.

• A seguito della vostra domanda, vi comunicheremo il responso entro e non oltre 4 settimane.

Questionario di customer satisfaction

• Ci interessa l'opinione dei cittadini che hanno usufruito di uno dei nostri servizi. Ecco perché chiediamo ai nostri clienti di indicare ogni anno il loro livello di soddisfazione.

• Utilizziamo i risultati per migliorare ulteriormente i nostri servizi, 365 giorni l'anno. Siete voi la nostra priorità, i nostri clienti!

Il nostro impegno con voi

Questa carta elenca cosa potete attendervi da noi. È la nostra "garanzia" per i molti aspetti relativi all'erogazione dei servizi. Fornendo una garanzia, ovviamente, dovremo fare qualcosa per risarcirvi qualora ci dimostrassimo incapaci di mantenere gli impegni presi. Dopotutto, ogni promessa è un debito. Ecco perché vi offriremo un bonus da 10 euro per acquistare dei fiori ogniqualvolta non saremo in grado di mantenere quanto promesso. Siamo convinti che i fiori siano un mezzo ideale per chiedervi perdono per una nostra inefficienza.

Siamo tuttavia certi che tali occasioni di insoddisfazione saranno rare, perché abbiamo fiducia nei nostri servizi. Il Comune di Sevenum è qui per voi!

H. de Bekker (Funzionario del Comune di Sevenum).

Questi standard dei servizi sono stati promossi ai cittadini-clienti tramite il sito del Comune, un giornale cittadino distribuito porta a porta, volantini, poster e un'apposita guida.

La Carta dei servizi sopra presentata è il risultato di una rilevazione condotta dal Comune di Sevenum sulle aspettative dei propri residenti. Lo scopo era ottenere una panoramica maggiormente dettagliata dei servizi forniti. In questo caso l'oggetto del sondaggio non era quindi la soddisfazione, ma i bisogni e le aspettative dei cittadini-clienti. Si può misurare la soddisfazione, infatti, unicamente quando questi due elementi sono stati identificati. Sono state isolate aspettative ed esperienze di quattro diversi gruppi di cittadini-clienti (tre di residenti e uno di imprenditori), giungendo infine all'individuazione di 10 misure prioritarie che hanno formato l'input per la creazione di dieci gruppi di lavoro all'interno del Comune.

Le 10 misure risultanti dal sondaggio sono state valutate in funzione della loro fattibilità dai gruppi di lavoro, formati da due o tre membri del personale comunale. Questi gruppi hanno valutato la possibilità di un'adozione pratica degli standard dei servizi proposti e hanno definito quanto si rendeva necessario per la loro effettiva applicazione. È stata quindi stilata la Carta dei servizi su suggerimento dei cittadini-clienti e l'applicabilità della stessa è stata successivamente valutata dal personale. Il 90% degli standard suggeriti è stato ripreso ed inserito nella versione finale.

Comunicazione

Dopo la stesura di una Carta dei servizi, è necessario farla conoscere al pubblico. I cittadini-clienti, infatti, devono sapere cosa si possono aspettare e cosa è loro diritto richiedere. Una buona comunicazione contribuisce alla soddisfazione nei confronti dei servizi stessi. Pertanto, si consiglia di informare la cittadinanza in modo comprensibile e semplice, scegliendo il momento più adatto.

In ogni caso, gli standard dei servizi devono essere comunicati anche al momento del primo contatto con l'amministrazione pubblica. E' pertanto fondamentale assicurarsi che gli standard siano a disposizione dei cittadini-clienti nel momento in cui sono loro necessari.

Inoltre, la Carta deve essere resa pubblica attraverso il maggior numero di canali possibile (sportello, documenti stampati di vario tipo, internet, cartelli sugli autobus) . Quando si inseriranno gli standard in rete, è consigliabile assicurarsi che la navigazione sia semplice e comprensibile. Un link "linee guida della carta dei servizi" o "garanzia" non attirerà l'attenzione del cittadino-cliente come invece "Servizi per i cittadini".

Sempre per quanto riguarda la comunicazione, si consiglia di inserire il riferimento e-mail del responsabile dell'adozione concreta degli standard. Con questo approccio, un'organizzazione mostra di prendere sul serio gli impegni verso i propri cittadini-clienti.

Impegno

L'idea generale alla base della Carta è che l'organizzazione si impegna a concretizzare gli standard. Si consiglia quindi di indicare chiaramente le conseguenze del mancato mantenimento di una promessa. Le possibili azioni differiscono da Paese a Paese e il problema può essere risolto internamente all'organizzazione. Vi sono, infatti, Paesi che non forniscono alcun tipo di compensazione, mentre per altri è la norma. In questi ultimi casi le possibilità sono lettere di scuse o piccoli indennizzi. Questi ultimi sono principalmente atti simbolici, ma dato che comprendono somme di denaro, gli importi relativi devono essere chiaramente indicati in bilancio.

Fornire una qualche sorta di risarcimento (lettera di scuse o indennizzo) convince il cittadino-cliente che l'organizzazione l'ha preso sul serio. Fornisce inoltre al cittadino, finora inerte, un utile strumento per richiedere un'immediata rettifica da parte dell'ente interessato.

L'obbligo di fare ammenda, inoltre, a prescindere dalla tipologia prescelta, è uno stimolo anche per l'organizzazione. Chiarisce la gravità della situazione, esercitando una pressione su dipendenti e manager. Qualora, per esempio, gli indennizzi siano concessi con troppa frequenza, ciò fungerà da elemento catalizzatore per migliorare (o garantire) la qualità del servizio. Ovviamente l'obiettivo principale degli standard è quello di dover corrispondere risarcimenti quanto più raramente possibile.

A chi serve una Carta dei servizi?

La carta è utile in tutti gli quei processi organizzativi che richiedono un contatto con i cittadini-clienti, fra i quali si annoverano cittadini, imprenditori, studenti, pazienti e organizzazioni non governative.

I principali utilizzatori della carta sono, ovviamente, coloro che si avvalgono dei servizi, i quali, grazie ad essa, avranno un quadro più preciso dei servizi offerti e adatteranno le proprie aspettative agli standard riportati nel documento.

Oltre ai cittadini-clienti, anche i dipendenti del front office sono un gruppo fondamentale interessato alla carta del cittadino. Nella migliore delle ipotesi, quest'ultima porterà un cambio di atteggiamento, dei metodi di lavoro e delle prestazioni.

Infine, non è pensabile migliorare le metodologie e le prestazioni senza un coinvolgimento e un impegno da parte del management.

CASO 25: la Carta per i richiedenti di permessi di pesca nel Comune di Pelhřimov, ufficio ambiente (Repubblica Ceca)¹³

Scopo della Carta

¹³ Caso citato in Loffler, E., Parrado, S., Zmeskal, T. (2006) *Improving customer orientation through customer charters*, (Migliorare l'orientamento degli utenti tramite carte del cittadino), pagg. 104-106.

La presente Carta indica come richiedere un permesso di pesca e come tale richiesta sarà evasa. Il nostro obiettivo è velocizzare questo processo per residenti e turisti, aumentando la vostra soddisfazione nei confronti dei nostri servizi.

Come richiedere un permesso di pesca

Chiunque ottemperi alle disposizioni di legge può fare domanda per un permesso di pesca. Le disposizioni di legge sono le seguenti:

1. Modulo debitamente compilato che può essere scaricato dal sito www.mupe.cz o richiesto presso l'Ufficio ambiente del Comune di Pelhřimov, presso Pražská 127, Pelhřimov (edificio n. 1, terzo piano, stanza n. 401) durante gli orari di apertura: lunedì e mercoledì, dalle 08.00 alle 17.00. Il responsabile è il sig. NN, tel.: NN, e-mail: NN. Saremo lieti di inviarvi il modulo anche via posta.
2. Certificato di pagamento degli oneri amministrativi di 500 corone per un permesso della durata di 10 anni (per i ragazzi con meno di 15 anni, 250 corone), 200 corone per un permesso triennale (ragazzi con meno di 15 anni 100 corone) e 100 corone per un permesso annuale. L'imposta può essere pagata all'ufficio ambiente o presso l'ufficio cassa del Comune di Pelhřimov. Gli allievi pescatori e i responsabili di riserve di pesca come parte della loro professione o funzione hanno diritto a uno sconto del 50% sugli oneri amministrativi.
3. Documento di identità o passaporto (passaporto per cittadini stranieri).
4. Certificato di qualifica dell'Unione Pesca Ceca in caso di nuovi richiedenti o permesso di pesca precedente (in caso di cittadini stranieri, un certificato di qualifica, un permesso di pesca emesso in Repubblica Ceca o un permesso di pesca, licenza o documento analogo emesso dal paese di origine).
5. Per i ragazzi al di sotto dei 15 anni, licenza concessa dall'Unione Pesca Ceca con fotografia (formato passaporto).

Come procederemo all'evasione della sua richiesta presso l'Ufficio Ambiente del Comune di Pelhřimov

1. Qualora tutte le richieste siano state soddisfatte, evaderemo la sua pratica immediatamente in uno dei due giorni di apertura dell'ufficio preposto (lunedì e mercoledì). Negli altri giorni, la pratica sarà accettata ed evasa il primo giorno utile di apertura dell'ufficio.
2. Evaderemo immediatamente le pratiche presentate da cittadini stranieri tutti i giorni lavorativi, da lunedì a venerdì (le richieste di cittadini stranieri rappresentano l'1% del totale e si tratta di persone che desiderano andare a pescare durante le loro vacanze in Repubblica Ceca).
3. Il nostro personale sarà sempre cortese e professionale.
4. I richiedenti tedeschi potranno parlare con un nostro funzionario nella loro lingua madre.
5. Entro la fine del 2007 predisporremo un sistema di prenotazione che vi consentirà di prendere un appuntamento telefonico o via e-mail (evitando inutili code).

Nel caso l'ufficio ambiente non adempia gli impegni previsti dalla Carta

Se non fossimo in grado di mantenere le promesse fatte nella presente Carta, informeremo il richiedente delle motivazioni del ritardo e adotteremo tutte le misure necessarie per ottemperare alla Carta.

In caso di insoddisfazione del cittadino-cliente per i nostri servizi

Qualora riteneste che non abbiamo rispettato gli standard dei servizi indicati nella Carta, potete scriverci o chiamare:

Sig. NN, capo dell'Ufficio ambiente

T: NN.

E-mail: NN.

Riceverete una conferma di ricezione entro due giorni dalla presentazione del reclamo e una risposta completa entro dieci giorni lavorativi da suddetta conferma. Nel caso abbiate seguito la procedura di cui sopra e foste insoddisfatti del risultato o del modo nel quale abbiamo cercato di risolvere il vostro reclamo, potete scrivere a:

Sig. NN, Segretario.

Come monitoriamo le nostre prestazioni

Informazioni in merito agli obiettivi dei nostri servizi e allo sviluppo del sistema di prenotazione saranno pubblicate molto e aggiornate periodicamente sul sito internet del Comune di Pelhřimov, sulla bacheca elettronica ufficiale della città.

Saranno inoltre presenti sulle bacheche ufficiali dei comuni del distretto amministrativo di Pelhřimov, sui mezzi di comunicazione locale e saranno resi noti tramite le varie sedi dell'Unione Pesca Ceca. Confronteremo con regolarità la qualità dei nostri servizi e il livello della customer satisfaction mediante sondaggi di opinione, pubblicando sul nostro sito (www.mupe.cz) i risultati e altre informazioni sulle prestazioni.

5.11. Commenti, elogi e reclami come feedback

I moduli di reclamo sono una preziosa fonte di feedback sulla qualità dei servizi. Tali documenti registrano reclami formali con i quali il cittadino-cliente cerca una risposta esplicita al proprio disagio e, ovviamente, è fondamentale monitorarli periodicamente cercando di risolverli. Tali strumenti 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.

Alcune modalità di utilizzo dei reclami riguardano:

- la definizione specifica di cosa si intende per reclamo. Per esempio, se i cittadini-clienti di un servizio richiedono un'informazione ma tale richiesta può essere registrata unicamente come reclamo, le statistiche che riportano il numero di reclami ricevuti potrebbero risultare fuorvianti.
- la raccolta delle informazioni più dettagliate per identificare tendenze o cause di reclami per specifiche aree geografiche o caratteristiche di cittadini-clienti;
- la formazione del personale, affinché consideri i reclami formali delle insostituibili fonti di apprendimento e li registri in modo coerente;
- la ricerca delle vere motivazioni di un reclamo (a prescindere dalla necessità formale di stabilire se sia stata garantita una risposta) al fine di comprendere cosa è accaduto e imparare dagli errori commessi;
- la revisione dei sistemi di raccolta per garantire chiarezza e coerenza nella loro registrazione e analisi;
- la registrazione e classificazione, anche nel caso di reclami informali (sebbene sia importante garantire che tale registrazione non sia eccessivamente burocratica o si trasformi in un peso per il personale);

Per chiarire o ampliare il valore di queste tipologie di sistemi di feedback potrebbe risultare più accurato e utile prendere in esame tre categorie generali:

1. commenti: suggerimenti e idee sui servizi e la loro erogazione; richieste di informazioni;
2. elogi: esprimono apprezzamento o riconoscimento di un lavoro svolto in modo consona;
3. reclami: esprimono insoddisfazione o informano che qualcosa è stato fatto in modo non adeguato e deve essere corretto.

CASO 26: sistemi di raccolta di reclami/pareri del registro delle imprese (Svezia)

Il registro iscrive nuove imprese e associazioni, oltre a riportare modifiche nelle imprese e associazioni già presenti, ricevere resoconti annuali, indicare ipoteche societarie, prendere decisioni in merito a pagamenti e rendere pubblicamente disponibili le informazioni in esso contenute.

Dal 2004 il registro ha iniziato a utilizzare un sistema di raccolta dei pareri/reclami. Riceviamo le opinioni dei nostri utenti via telefono, e-mail, lettera, fax e attraverso il nostro sito internet e poi li diffondiamo grazie a un apposito sistema. Nel nostro sito, il link "Esprimi la tua opinione su di noi" consente di riportare il proprio punto di vista. A prescindere dal modo in cui il parere giunge fino a noi, inoltre, gli utenti che lo desiderano possono ricevere una risposta entro 10 giorni.

Nel rispetto della nostra politica nei confronti dei feedback, ci impegniamo a prestare attenzione al punto di vista dei nostri utenti sui servizi e su come svolgiamo i nostri compiti di ente pubblico. Rispondiamo rapidamente a pareri e reclami. I feedback e le proposte ci aiutano a migliorare. Incoraggiamo pertanto tutti ad aiutarci indicando il loro livello di soddisfazione.

I motivi di insoddisfazione o la necessità di esprimere un parere differiscono da persona a persona. È la singola esperienza dell'utente che le determina. Le opinioni/i reclami possono riguardare, ad es.:

- Tempi di attesa – quanto devo attendere perché il mio caso sia preso in esame?
- Disponibilità – accessibilità, orario di apertura delle linee telefoniche
- Registrazione – pratiche di routine, sviluppo
- Servizi elettronici – contenuti, tecniche
- Il nostro sito bolagsverket.se – contenuti, facilità di utilizzo
- Prodotti – cambiamenti, sviluppi
- Moduli – contenuti, facilità di utilizzo
- Reception – impressioni negative/positive
- Informazioni - orali o scritte
- Procedure operative e lavorative – organizzazioni, competenze

Come esempio dei nostri miglioramenti, possibili grazie ai risultati ottenuti dalla raccolta delle opinioni e delle proposte, possiamo indicare i nostri moduli di richiesta e il materiale informativo. Siamo inoltre stati in grado di migliorare i nostri servizi on line grazie al contributo dei nostri utenti.

Un sistema che accoglie e registra gli elogi potrebbe risultare ugualmente utile. È legato, infatti, all'idea di apprezzare e trovare ciò che funziona e perché, oltre a ciò che non va. I complimenti e i riconoscimenti degli sforzi fatti hanno un impatto positivo sul morale dello staff e sulle prestazioni, e pertanto è utile prendere in esame il modo in cui farli pervenire al personale.

Un'adeguata registrazione e classificazione consente un'analisi di diversi reclami e altri tipi di commenti, oltre a permettere il monitoraggio dei trend. Risulterà inoltre utile l'analisi dei risultati. Una volta introdotti questi sistemi, le organizzazioni dovrebbero essere in grado di ottenere informazioni sufficienti in merito a particolari esperienze di erogazione dei servizi (positive o negative) che possono avere implicazioni più vaste per la progettazione dei servizi o contenere esperienze esemplificative valide.

È fondamentale che gli utenti dei servizi abbiano a disposizione modalità accessibili per fornire il proprio feedback e dovrebbe essere inoltre garantito un accesso adeguato per i cittadini stranieri i disabili e gli appartenenti a gruppi emarginati, difficili da raggiungere o isolati.

CASO 27: sistema di feedback dei cittadini-clienti della Social Insurance Institution (Finlandia)

La Social Insurance Institution (KELA in finlandese) può contare su cinque uffici regionali in tutta la Finlandia, con 45 distretti assicurativi, 119 punti di servizio e attenzione al cittadino-cliente e un vasto numero di filiali e sottofiliali. Al fine di ricevere un feedback è stato sviluppato un sistema interno e uno strumento di reporting per poter registrare direttamente tutti i pareri ricevuti. Nel sistema possono essere inserite diverse tipologie di feedback:

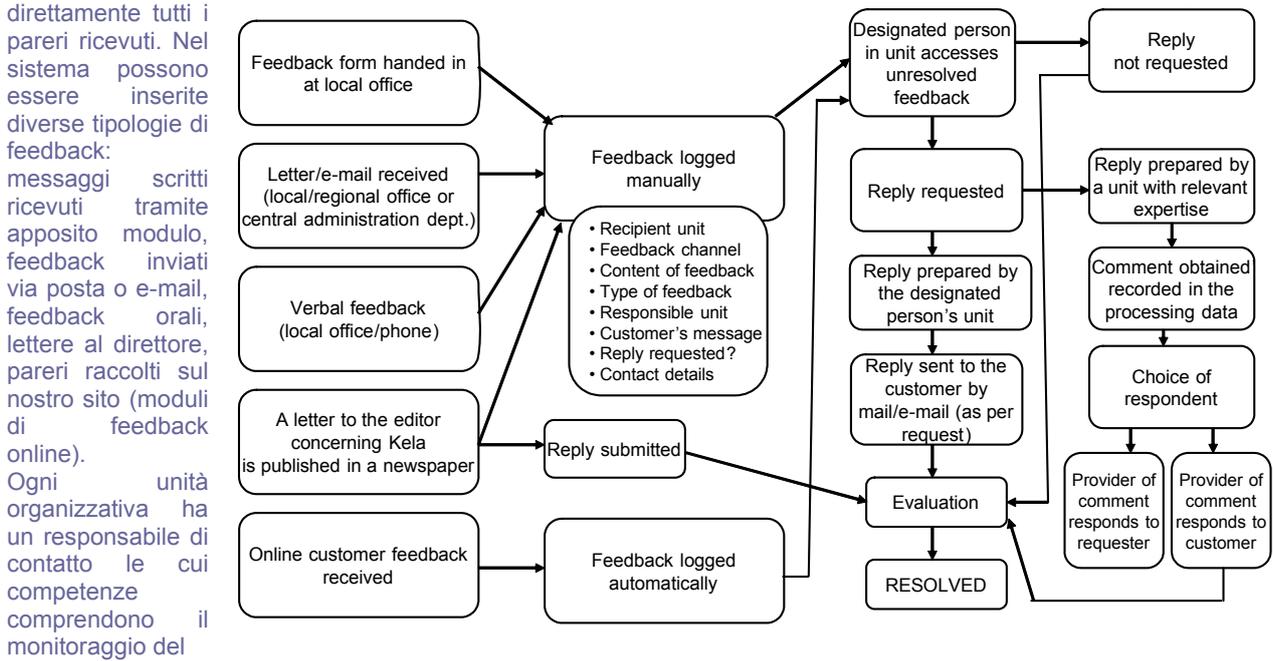


Figura 19. Rappresentazione del sistema di feedback della Social Insurance Institution

contenuto e la registrazione dei feedback, assicurandosi che questi ultimi e le richieste di commento siano evasi, compilando un elenco periodico dei pareri ricevuti ed esaminandone il quantitativo, il contenuto, la fattibilità e la tipologia, nonché i canali utilizzati e mettendo a parte i collaboratori in merito a futuri sviluppi. Il feedback è utilizzato a livelli diversi. I pareri dei clienti sono registrati come parte nel nostro sistema di gestione incentrato sui risultati. Ogni anno sono analizzate tutte le opinioni ricevute: tale analisi dimostra la distribuzione statistica e riassume i contenuti delle opinioni espresse. Con l'obiettivo di migliorare le prestazioni, le singole unità organizzative possono compilare elenchi e analisi dei feedback inseriti nel sistema. Le relazioni e le statistiche sono ottenute mediante le funzioni di reporting e registrazione. In questo modo il sistema rende possibile utilizzare le opinioni a tutti i livelli organizzativi.

5.12. Open Space Technology (OST – Tecnologia Open Space/World Café)

L'Open Space Technology è un modo coinvolgente e piacevole di gestire incontri di gruppi numerosi su temi complessi e importanti durante i quali è probabile che insorgano diversità di opinioni. L'Open Space può essere utilizzato per workshop di un giorno, conferenze più lunghe o incontri periodici. Ogni tema di interesse per i partecipanti all'incontro dovrà essere almeno posto all'attenzione dei presenti. Possono altresì essere 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. I seminari sviluppano una serie di discussioni che sono successivamente riportate nel documento generale dell'evento.

Sebbene l'evento richieda una moderazione, non è prevista l'imposizione di una struttura e di un controllo su tutto ciò che accade. Si tratta di una vera e propria sfida per alcune organizzazioni e sponsor. In seguito alla presentazione dei principi iniziali e delle modalità organizzative pratiche, l'evento si gestisce praticamente da solo.

La tecnica dell'Open Space funziona sulla base di quattro principi:

- tutti i partecipanti sono i benvenuti: le persone con energia ed entusiasmo sono coloro che più probabilmente dedicheranno parte del loro tempo a lavorare a un'idea. Attenzione ai presenti, più che agli assenti.
- qualunque cosa accada è ciò che doveva accadere: è necessario allentare il controllo, aprendo la strada a sorprese e al reale apprendimento, imparando dai vari esperti presenti.
- quando si inizia significa che si doveva iniziare: non attendere che arrivi qualcuno in particolare; inizierà chiunque deciderà di avviare il dibattito.
- quando è finito, è finito: se il compito prende meno tempo del previsto, si prosegue con qualcos'altro. In caso contrario, se richiede più tempo, continuare finché non si è concluso.

L'Open Space Technology ha inoltre un'unica legge cosiddetta "dei due piedi", la quale afferma che, qualora si ritenga di non stare imparando né contribuendo in alcun modo alla discussione, è consigliabile alzarsi e passare a un altro dibattito, senza attendere che il gruppo abbia terminato, in modo che i nostri punti di vista e le nostre idee creative possano essere sfruttate altrove. L'Open Space è solo uno di una vasta gamma di procedure di gruppo, alcune delle quali abbastanza semplici da applicare.

5.13. Metodi etnografici

L'etnografia comprende un insieme di metodi scientifici per analizzare il comportamento e la cultura umana. Nel settore privato è ampiamente accettata come tecnica di ricerca per una migliore conoscenza dei clienti. L'esempio seguente illustra come sia stata utilizzata da un'organizzazione pubblica per ottenere un solido scenario sull'opinione dei propri cittadini-clienti.

CASO 28: Studi etnografici per l'HMRC (Regno Unito)¹⁴

L'HMRC (Her Majesty's Revenue and Customs – Regio Servizio Imposte e Dogane) ha intrapreso uno specifico studio etnografico in collaborazione con la Royal Mail e lo studio di consulenza Henley Headlight al fine di comprendere come la posta arrivava nelle case dei cittadini e come le comunicazioni postali dell'HMRC erano smistate quando giungevano insieme ad altre lettere. Si riscontrò che i cittadini-clienti utilizzavano spesso propri "sistemi postali" consolidati, lasciando sovente le missive in un angolo ben definito della casa in attesa di smistarle con il sistema "dividi-evadi-elimina". Il processo di divisione era il più delle volte molto rapido e sulla base della priorità indicata chiaramente già dalla busta. Le comunicazioni del Governo erano ben visibili, anche perché inviate in buste marroni.

Lo studio rivelò, inoltre, che le comunicazioni sull'autovalutazione della dichiarazione dei redditi e per la detrazione di imposta per figli a carico si muovevano all'interno della casa in modo diverso. Le comunicazioni sulle detrazioni, infatti, erano ben visibili in cucina o in un'area specifica del soggiorno mentre le altre erano spesso riposte e dimenticate per diverso tempo. Si individuò, quindi, nella "rimozione" uno dei problemi per la gestione dell'autovalutazione della dichiarazione dei redditi. 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".

Sebbene si tratti di una ricerca limitata, la valutazione ottenuta, in particolare in merito al periodo di "rimozione" del modulo di dichiarazione dei redditi, 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.

¹⁴ Ufficio di Gabinetto britannico (2006), *UK Primer on Customer Insight*, Londra, pag. 14.

5.14. Segmentazione

La segmentazione è a pieno diritto un argomento di grande interesse per il settore pubblico, in quanto è un valido strumento che può aiutare un'organizzazione a visualizzare i propri cittadini-clienti e a identificare gruppi di cittadini con necessità condivise.

Il Programma *Engage* del Government Communications Network britannico definisce la segmentazione dei cittadini-clienti come la suddivisione di un pubblico target in gruppi omogenei e raggiungibili sulla base di necessità e caratteristiche condivise dei suoi componenti quali:

- chi sono (caratteristiche socio-demografiche)
- cosa fanno (il loro comportamento)
- come pensano e cosa sentono (i loro atteggiamenti e le necessità).

La segmentazione può essere utilizzata come uno strumento strategico o operativo e le sue modalità di definizione dipendono dall'obiettivo che stiamo cercando di raggiungere. Se ben applicata, può fornire a un'organizzazione un quadro e una lingua comune per parlare dei cittadini-clienti al fine di pianificare strategie e programmi.

CASO 29: Segmentazione in diversi gruppi di cittadini-clienti per l'amministrazione stradale (Svezia)

Dal 2000 l'amministrazione stradale svedese registra e analizza sistematicamente le necessità dei propri cittadini-clienti, singoli e imprese, che utilizzano il sistema di trasporti nazionale. Per gestire questa attività (principalmente per uso interno all'organizzazione) è stato deciso di ripartire i cittadini-clienti in due gruppi, singoli cittadini e imprese, a loro volta ulteriormente suddivisi in sottogruppi:

Singoli (cittadini)

- Minori da 0 a 17 anni
- Giovani dai 18 ai 24 anni
- Professionisti
- Anziani
- Disabili

Imprese

- *Acquirenti di trasporti*
- Imprese di base e lavorazione (industria di base, della lavorazione, pesante, edilizia)
- Settore consumi e alimentare (industria leggera, alimentare, imprese commerciali)
- Servizi privati
- Servizi pubblici

Venditori di trasporti/operatori dei trasporti

- Operatori del trasporto merci
- Operatori del trasporto pubblico

Analizzando come rivolgersi al meglio ad ogni segmento, l'organizzazione inizia ad adottare una strategia basata sull'utente piuttosto che un approccio incentrato sul servizio o sul prodotto. Questo approccio può garantire non solo utenti più soddisfatti e coinvolti, ma anche maggiori livelli di efficienza.

Di seguito sono elencate le caratteristiche di una segmentazione di successo:

- **Affidabilità:** pianificare in anticipo come sarà utilizzata la segmentazione (da chi e per cosa) per indicarne la rilevanza.
- **Modalità di applicazione equilibrate:** utilizzare le conoscenze e i dati già esistenti prima di avviare la progettazione di un questionario per la segmentazione.
- **Proprietà:** la proprietà deve essere del dipartimento e dei portatori di interesse.
- **Applicazione:** presentare i segmenti in modo che stimolino l'immaginazione.

Il modello di segmentazione che ne deriva dovrà inoltre essere facilmente applicabile. Tutto ciò significa ottenere segmenti misurabili, identificabili e definibili, che possano essere raggiunti mediante canali postali, i media e comunicazioni varie e che siano sufficientemente ampi per essere analizzati separatamente. Lo schema dovrebbe inoltre riconoscere che le necessità, le preferenze e gli

atteggiamenti dei cittadini-clienti cambiano e nessuna segmentazione può restare invariata a lungo, ma dovrà essere regolarmente aggiornata.

Poiché un'istituzione pubblica deve essere al servizio dell'intera comunità e non può eccedere nella personalizzazione del servizio, pur evitando, al contempo, di erogare un prodotto eccessivamente uniforme. La segmentazione fornisce una soluzione economicamente sostenibile ed efficace, consentendo di comprendere come ripartire al meglio le risorse. In conclusione, va detto che il successo di un modello di segmentazione dipenderà dalla capacità delle parti interessate di descrivere le necessità degli utenti stessi con la giusta intensità. Non è pertanto consigliabile adottare uno schema eccessivamente complesso.

6. L'utilizzo delle informazioni disponibili

Questo capitolo si è focalizzato sulla raccolta di nuove informazioni in merito alle aspettative e alla percezione della qualità dei servizi da parte dei cittadini-clienti. Un utilizzo corretto delle informazioni esistenti e già disponibili, tuttavia, è ugualmente importante. Tali informazioni comprendono dati raccolti a scopo amministrativo o gestionale, nonché tramite precedenti ricerche o attività di consultazione. Si dovrebbe inoltre prevedere l'utilizzo di gruppi già esistenti, quando necessario ai fini della ricerca o della consultazione, poiché la raccolta di nuovi dati è onerosa dal punto di vista economico e temporale e non sempre si rivela necessaria.

Nell'utilizzo di dati secondari è importante tener presenti i temi legati alla tutela e riservatezza dei dati e ciò significa che dobbiamo sapere dove sono stati generati, garantendo che il loro riutilizzo non comprometta l'obiettivo originario individuato per il loro impiego.

Sono numerose le possibilità per utilizzare al meglio le informazioni già esistenti, prima di avviare una nuova raccolta di dati. Sebbene si possa temere che le informazioni diventino rapidamente obsolete e possano non essere direttamente relazionabili all'obiettivo della ricerca o della consultazione, è bene ricordare che i dati raccolti a scopo di monitoraggio non sempre sono analizzati in modo completo.

Sapere ciò che è già noto

Prendendo in esame la possibilità di avviare una ricerca o una consultazione su un tema, è importante per prima cosa considerare ciò che è già noto prima di predisporre procedure di raccolta di nuovi dati, al fine di adottare un approccio pianificato e strategico. Un tale approccio considererebbe, infatti, la disponibilità e l'utilizzo delle informazioni esistenti e identificerebbe il divario di conoscenza che la nuova ricerca dovrebbe colmare. Piccoli cambiamenti in merito a come funzionano i sistemi di dati esistenti potrebbero garantire l'ottenimento di dati molto utili per il miglioramento dei servizi.

Misurare ciò che conta

I sistemi di misurazione delle prestazioni di norma si concentrano sui risultati finali. Le misure raramente forniscono informazioni effettivamente utili sulle capacità e i comportamenti fondamentali che influenzano i risultati qualitativi dei servizi, come impegno, apprendimento, lavoro di squadra, qualità e innovazione.

Utilizzare le informazioni esistenti per gli standard dei servizi sulla base di consultazioni

La gamma di strumenti di gestione delle prestazioni in grado di aiutare le organizzazioni a sviluppare misure appropriate è vasta. Diverse organizzazioni confrontano le informazioni relative alle prestazioni con obiettivi chiave nei loro report annuali, poiché tuttavia si spingono oltre questo approccio relativamente limitato.

Gli aspetti qualitativi del lavoro sono definiti e utilizzati al meglio se si implementa un processo partecipativo che coinvolge il personale e i cittadini-clienti, affinché possano identificare ciò che è importante e quali misure sono strategiche per il successo. I sistemi di gestione delle informazioni progettati in questo modo hanno maggiori possibilità di fornire feedback utili che garantiscano informazioni fondamentali in tempo reale, sono più aperti a dati nuovi e sorprendenti e sono adattabili a circostanze in evoluzione.

Il prossimo capitolo svilupperà l'aspetto della comunicazione dei risultati con un maggiore coinvolgimento di cittadini-clienti, soffermandosi inoltre sull'ambito relativo all'utilizzo delle informazioni ottenute ai fini del miglioramento.

Un approccio generale, che integri le diverse fonti per ottenere le informazioni e le metta a confronto con gli standard e comunichi i risultati tramite un'etichetta, è riscontrabile nell'iniziativa Customer Service Excellence (Eccellenza del Servizio Clienti) adottata nel Regno Unito.

Caso 30: l'iniziativa Customer Service Excellence (GB)

L'iniziativa Customer Service Excellence è stata lanciata nel 2008. Il Governo si è posto l'obiettivo di servizi pubblici efficienti, efficaci, eccellenti, giusti e autorevoli, dove i cittadini-clienti fossero sempre e comunque al centro. In tal senso è stata sviluppata l'iniziativa Customer Service Excellence, volta a offrire alle amministrazioni un utile strumento per introdurre cambiamenti più concentrati sull'utente.

Alla base di questo strumento si trova lo standard *Customer Service Excellence*, il quale valuta nel dettaglio le aree che la ricerca ha indicato come prioritarie. Affinché alle organizzazioni possa essere riconosciuto il raggiungimento della Customer Service Excellence, esse devono essere valutate con successo rispetto ai criteri dello standard da parte di uno degli enti di certificazione accreditati. I cinque criteri della Customer Service Excellence sono:

1. Reale comprensione della customer satisfaction

Efficace identificazione dei cittadini-clienti, consultazione degli stessi in modo significativo e misurazione concreta dei risultati del servizio sono componenti fondamentali di questo approccio. Non si tratta solo di essere in grado di raccogliere informazioni, ma di avere le competenze per utilizzare quelle a disposizione.

2. La cultura dell'organizzazione

Per un'organizzazione una sfida fondamentale è costruire e sostenere una cultura veramente incentrata sui clienti. Per coltivare e radicare questo tipo di cultura è necessario un vero impegno di tutta l'organizzazione, dai responsabili strategici al personale a diretto contatto con il pubblico.

3. Informazione e accesso

I cittadini-clienti conferiscono grande valore a informazioni accurate ed esaurienti, comunicate o rese disponibili attraverso i canali più appropriati. Mettere il cittadino-cliente al primo posto può essere un passo fondamentale verso il raggiungimento di una comunicazione realmente efficace.

4. Erogazione

Come portare avanti un'attività, i risultati per i cittadini-clienti e come gestire i problemi che si presenteranno sono componenti che possono determinare il successo di un'organizzazione. Il loro punto di vista in merito ai risultati dei servizi è tanto importante quanto raggiungere i principali indicatori utilizzati dall'organizzazione per misurare le proprie prestazioni. Ascoltare e chiedere di esprimere commenti, feedback e reclami può essere un modo eccellente per adottare piccoli cambiamenti nel modo nel quale è gestita un'organizzazione.

5. Tempestività e qualità del servizio

La tempestività del contatto iniziale e il mantenimento di tempistiche condivise è un fattore cruciale per la customer satisfaction.

Tuttavia, la velocità può a volte andare a scapito della qualità e, pertanto, questo tema deve combinarsi con una qualità dei servizi volta a garantire il risultato migliore per i cittadini-clienti.

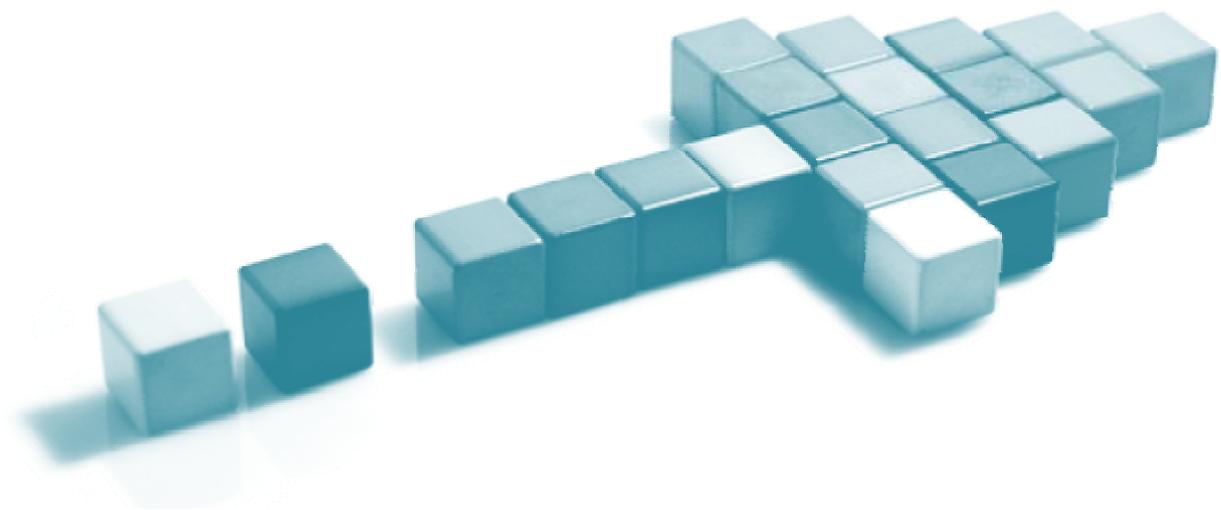
I criteri dettagliati e altri elementi rilevanti sono indicati nello standard della Customer Service Excellence, disponibile e scaricabile sul sito Internet www.cse.cabinetoffice.gov.uk. In rete sono inoltre presenti numerose informazioni utili sugli standard, le buone pratiche e una sezione con indicazione dettagliata delle tecniche e degli strumenti offerti.

La Customer Service Excellence è progettata per operare su tre livelli distinti:

- **Come promotrice di un miglioramento continuo.** Consentendo alle organizzazioni di giudicare autonomamente le proprie capacità, grazie a uno strumento di autovalutazione on line, identificando inoltre aree e metodi utili al miglioramento.
- **Come strumento per lo sviluppo di competenze.** Consentendo a singoli o gruppi all'interno dell'organizzazione di esplorare e acquisire nuove competenze per quanto riguarda l'attenzione e il coinvolgimento del cittadino-cliente, aumentando quindi la loro capacità di fornire servizi migliori.
- **Come strumento indipendente di certificazione dei risultati raggiunti.** Consentendo alle organizzazioni di richiedere una certificazione formale dello standard della Customer Service Excellence, dimostrando la propria competenza, identificando aree critiche per il miglioramento e celebrando i propri successi.

Capitolo 5

Customer Satisfaction Management e miglioramento dei servizi



Come utilizzare il Customer Satisfaction Management per migliorare i servizi pubblici?

Conoscere le esigenze e le aspettative dei cittadini-clienti, nonché provvedere a soddisfarle, non implica soltanto una maggiore soddisfazione degli utenti, ma anche, aspetto assai rilevante, un'offerta più efficace ed efficiente di servizi pubblici. Tale conoscenza aiuta a concentrarsi sugli elementi più significativi dell'erogazione di servizi e a gestire le aspettative in relazione ai servizi offerti. L'analisi di questi elementi è chiaramente fondamentale nello snellimento dei processi e nella loro presentazione agli utenti (per esempio, attraverso le Carte dei servizi).

Per illustrare come sia possibile utilizzare il CSM al fine di migliorare i servizi, si possono prendere in considerazione diversi approcci. In primo luogo, è importante analizzare la gestione da una prospettiva più ampia in termini di "servizi orientati al cittadino-cliente". Per migliorare i servizi e la loro offerta è fondamentale dunque comprendere pienamente le aspettative e le esigenze degli utenti, definendo quindi anche come gestirle. In secondo luogo, tale miglioramento nei servizi e nella loro offerta è un aspetto della gestione e del miglioramento complessivi dell'organizzazione. Ciò fa riferimento all'adozione di metodi di gestione della qualità totale finalizzati a indirizzare e valutare le funzioni dell'organizzazione. A tale scopo, possono risultare utili strumenti quali il CAF (Common Assessment Framework).

Dopo avere affrontato questi due aspetti –miglioramento dei servizi e dell'organizzazione - è opportuno anche considerare brevemente le modalità di comunicazione dei risultati rilevati tramite la consultazione del cittadino-cliente.

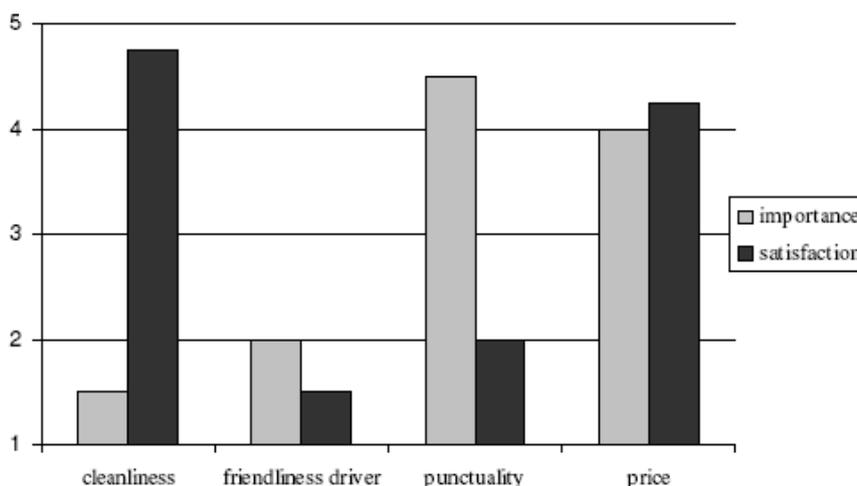
1. Migliorare l'erogazione dei servizi

Nell'analisi del punto di vista dei cittadini-clienti, è opportuno considerare l'importanza che rivestono determinati aspetti dell'offerta di servizi. Se un cittadino non è soddisfatto di un elemento che ritiene molto importante, allora esiste un problema significativo. Se invece non è soddisfatto di un elemento che ritiene poco importante, per l'organizzazione si tratta di un problema meno urgente.

Illustriamo questo aspetto con un esempio. La figura 20 mostra sia i punteggi relativi alla soddisfazione degli utenti del trasporto pubblico, che l'importanza attribuita a ciascun elemento, con una valutazione su una scala da 1 a 5. Dalla figura si evince che gli utenti ritengono molto importanti gli aspetti relativi alla puntualità e al costo del biglietto, mentre la pulizia degli autobus e la cordialità dei conducenti sono considerati molto meno rilevanti. I punteggi relativi alla soddisfazione per ciascuno di questi elementi

Figura 20. Importanza e soddisfazione nel trasporto pubblico

sono molto diversi. I cittadini-clienti sono molto soddisfatti del prezzi dei biglietti e del grado di pulizia degli autobus, un elemento quest'ultimo che però non ritengono particolarmente rilevante. La soddisfazione è bassa per quanto concerne la puntualità degli autobus e la cordialità dei conducenti. I cittadini-clienti considerano molto importante il primo aspetto, ma non il secondo. Dalla combinazione dei punteggi relativi all'importanza e alla



soddisfazione si comprende chiaramente quali dovrebbero essere le priorità in termini di miglioramento della qualità per la aziende di trasporto pubblico¹⁵.

¹⁵ Esempio citato in Van de Walle, S. (2007) *Measuring customer satisfaction in the public sector: a short introductory guide*, pagg. 46-47

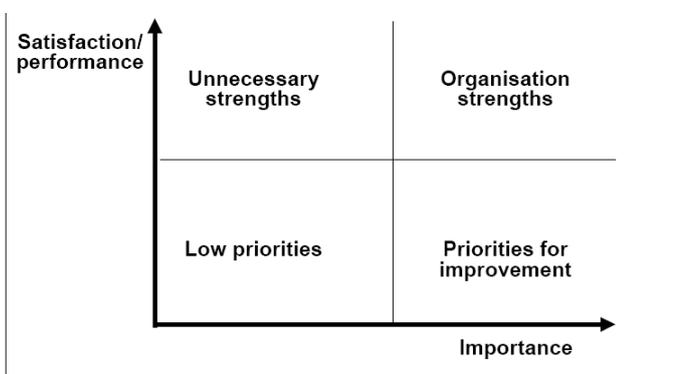
Target diversi possono quindi considerare importanti aspetti diversi. L'interpretazione dei punteggi relativi alla soddisfazione dovrebbe pertanto distinguere tra tali gruppi.

Il confronto tra i punteggi relativi alla soddisfazione e all'importanza consente a un'organizzazione di classificare le proprie priorità di miglioramento della qualità. La priorità massima dovrebbe essere attribuita agli elementi o servizi che sono importanti per i cittadini-clienti e dei quali non sono soddisfatti. D'altra parte, gli elementi che i cittadini non considerano molto importanti e per i quali il livello di soddisfazione è elevato possono ricevere temporaneamente una minore attenzione se le risorse sono limitate. È tuttavia importante controllare se tutti i gruppi valutano un servizio pubblico allo stesso modo o se vi sia un livello considerevole di disaccordo. Nella figura 21, che illustra le diverse combinazioni e le conseguenti priorità per le organizzazioni, i fattori critici sono posizionati nella parte superiore sinistra. I fattori sono suddivisi in quattro tipologie e l'attenzione si incentra su quelli relativi al quadrante delle priorità di miglioramento.

L'approccio SERVQUAL, citato nel capitolo 2, prende in considerazione l'importanza. In particolare, il modello di analisi degli scostamenti, utilizzato nel SERVQUAL si basa su: (1) la valutazione dei fattori necessari a un servizio ideale o eccellente; (2) l'analisi delle prestazioni offerte da un singolo fornitore di servizi in merito a essi; ma anche di (3) l'attribuzione di un peso all'importanza dei fattori di più alto livello nella determinazione della soddisfazione generale.

Un approccio simile che è necessario citare è il CMT (Common Measurements Tool,¹⁶ sviluppato in Canada, che combina elementi derivanti da diversi modelli.

Figura 21. Importanza e soddisfazione e quadrante delle priorità



Il Common Measurements Tool (CMT) è il risultato di uno studio esaustivo condotto dai ricercatori del Canadian Centre for Management Development che hanno analizzato diversi approcci di misurazione standard della customer satisfaction per i servizi pubblici. Il modello elaborato fornisce un utile esempio di come sia possibile combinare elementi di approcci diversi, al fine di migliorare la comprensione del livello di soddisfazione e di mettere in luce le priorità di miglioramento. Il modello include cinque questionari, relativi a:

- le aspettative su diversi fattori correlati ai servizi;
- le percezioni sull'utilizzo del servizio relativamente a tali fattori;
- il livello di importanza attribuito a ciascuno degli elementi dei servizi;
- il livello di soddisfazione rispetto a tali elementi;
- le priorità di miglioramento secondo gli intervistati.

Questo approccio è pertanto costituito da tre fasi di analisi:

1. la rilevazione delle aspettative e delle percezioni relative all'utilizzo del servizio, che si concentrano su un numero ridotto di fattori molto specifici, per esempio il tempo di attesa trascorso prima che l'utente sia servito. Ciò consente di adottare l'approccio di analisi degli scostamenti attraverso il confronto tra la qualità del servizio attesa e quella rilevata;
2. l'analisi dei livelli di soddisfazione per un elenco maggiormente esaustivo di elementi e del livello di importanza attribuito dall'intervistato a ciascuno di tali elementi;
3. l'identificazione delle priorità di azione da parte degli intervistati. Tali indicazioni potranno essere utilmente confrontate con i fattori identificati attraverso gli approcci dei quadranti.

¹⁶ Per ulteriori informazioni sul CMT, si consulti il sito <http://www.cspc-efpc.gc.ca/mpd/index-eng.asp> (ultima consultazione: 18 settembre 2009).

Un esempio di questo tipo di analisi è illustrato dai grafici nelle figure 22.1 e 22.2, che si riferiscono ad un progetto che utilizza i dati dei cosiddetti *People's Panels* britannici dell'Unità per l'esclusione sociale. Sebbene in questo caso si prenda in esame una gamma di servizi, piuttosto che concentrarsi sulle priorità relative ad un particolare servizio, l'approccio è comunque analogo.

Le figure illustrano l'importanza dei 16 servizi più significativi per i cittadini-clienti confrontandola con il livello di soddisfazione rispetto a ciascuno di essi. I punteggi medi relativi alla soddisfazione e all'importanza sono illustrati come linee che suddividono i grafici in quattro quadranti.

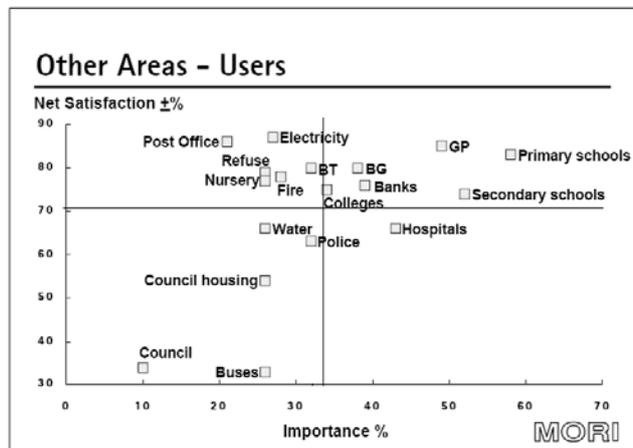


Figura 22.1. Importanza e soddisfazione –cittadini di altre aree

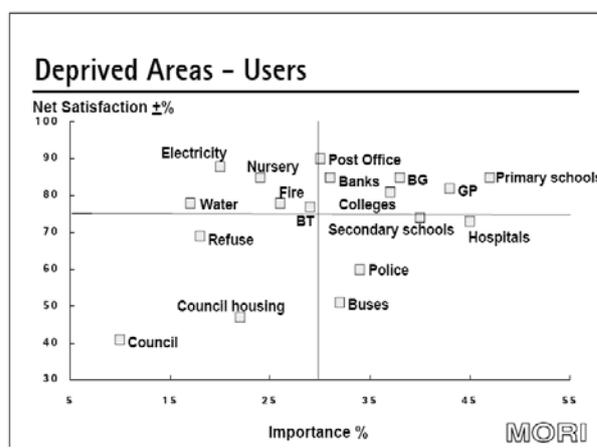


Figura 22.2. Importanza e soddisfazione –cittadini di aree svantaggiate

I due quadranti di sinistra contengono servizi considerati relativamente meno importanti dai cittadini-clienti. Il quadrante superiore destro contiene i servizi considerati importanti e dei quali i cittadini-clienti sono anche relativamente soddisfatti. È questo il quadrante nel quale i servizi dovrebbero, idealmente, posizionarsi; in esso si trovano gli uffici postali e, più sorprendentemente, le banche dei territori più svantaggiati. Il quadrante inferiore destro presenta i servizi dei quali i cittadini-clienti sono meno soddisfatti e che sono anche quelli considerati più importanti: questi servizi possono essere considerati le priorità di miglioramento. Nelle zone più svantaggiate, per esempio, troviamo ospedali, polizia, autobus e scuole secondarie. L'esempio mostra anche come l'importanza sia differente in target diversi¹⁷.

CASO 31: Comune di Varsavia. Concorso per il migliore ufficio per i servizi al cittadino (Polonia)

Nel 2002, nella città di Varsavia, è entrata in vigore la legge in materia di organizzazione, che riunisce l'associazione delle comunità indipendenti in una città, suddividendola in 18 unità denominate distretti. La riforma ha comportato l'unificazione di organismi dal funzionamento indipendente e ha, successivamente, reso necessaria l'unificazione dei sistemi di gestione, compresi i servizi al cittadino, con l'apertura degli uffici per i servizi al cittadino nei distretti. Nell'ambito delle attività volte a migliorare le prestazioni del Comune di Varsavia, dal 2005 l'Ufficio per gli affari dei cittadini organizza il concorso per il migliore Ufficio che fornisce servizi al cittadino. La finalità del concorso è la valutazione delle prestazioni e degli obiettivi raggiunti da questi Uffici in termini di miglioramento dei servizi, scambio di esperienze e diffusione delle migliori pratiche. Al fine di valutare le azioni sopra citate, si impiegano i seguenti metodi:

- **questionario** per i partecipanti al concorso (responsabili degli Uffici). Lo scopo del questionario è ricevere la descrizione delle prassi adottate, delle iniziative e delle innovazioni, messe in atto nei singoli Uffici, e volte al miglioramento della qualità del servizio, allo snellimento dei processi amministrativi, nonché alla prevenzione delle situazioni che potrebbero causare la corruzione;

- **visite agli Uffici per i servizi al cittadino** da parte dei dipendenti dell'Ufficio per gli affari dei cittadini. La finalità è verificare la veridicità delle informazioni dichiarate nel questionario compilato;

- **punto di vista dei cittadini-clienti:**

- mini questionario sulla customer satisfaction da compilare presso gli Uffici per i servizi al cittadino o attraverso il sito Web del Comune;

¹⁷ Esempio citato in Ufficio del Primo Ministro Britannico per le riforme dei pubblici servizi (2002) *Public Service Reform*, Londra, pag. 69

- interviste ad un campione di cittadini-clienti, condotte da un'agenzia specializzata in collaborazione con il Centro per la consultazione e il dialogo sociale. Lo scopo della rilevazione è raccogliere, le opinioni degli utenti rispetto alle competenze, al comportamento, alla cordialità del personale, oltre che all'infrastruttura dell'ufficio.

2. Miglioramenti organizzativi

Le informazioni sui cittadini-clienti risultano naturalmente utili per migliorare direttamente i servizi e l'offerta degli stessi. Tuttavia, tali aspetti incidono anche sul miglioramento generale di un'organizzazione nel suo complesso. Il miglioramento organizzativo, o sviluppo organizzativo, è stato tradotto in diversi modelli di gestione della qualità. In tale contesto, il modello CAF (Common Assessment Framework) è il prodotto della collaborazione, a livello europeo, nell'ambito dell'IPSG. Verrà descritto tale approccio, che mira a migliorare le prestazioni complessive di un'organizzazione e, in particolare, verranno messi in luce i numerosi collegamenti con gli strumenti e le tecniche descritte nel capitolo 4 e con il "passaggio" verso il CSM e il modello di co-governo, prendendo in considerazione il cittadino-cliente nelle diverse fasi del ciclo di gestione delle politiche pubbliche.

2.1 Storia e contesto del CAF

Dopo anni di consultazioni informali, nell'ambito dell'Unione Europea è emersa la crescente esigenza di una proposta più formalizzata, volta a ottimizzare la cooperazione rispetto alla modernizzazione dei servizi di governo. Durante la presidenza austriaca dell'UE nella seconda metà del 1998 si decise di stabilire un quadro europeo comune in materia di qualità che potesse essere impiegato nel settore pubblico come strumento di autovalutazione organizzativa (Engel, 2002). I dibattiti evidenziarono che, nell'ambito della gestione della qualità, mancava uno strumento facile da utilizzare e gratuito per l'autovalutazione nel settore pubblico che potesse:

-aiutare le pubbliche amministrazioni di tutta l'UE a comprendere e utilizzare le moderne tecniche di gestione;

-rivestire una particolare importanza per le organizzazioni del settore pubblico interessate a sperimentare un sistema di gestione della qualità, per quelle che stanno per intraprendere il proprio "viaggio verso l'eccellenza" o, ancora per quelle che desiderano confrontarsi con organizzazioni analoghe in Europa (Staes, 2002).

Il CAF (Common Assessment Framework) è stato sviluppato, congiuntamente, sotto l'egida dell'IPSG, nel corso del 1998 e del 1999, sulla base dell'analisi congiunta effettuata dalla EFQM (European Foundation for Quality Management), dalla Speyer Academy e dall'EIPA (European Institute of Public Administration, Istituto europeo di amministrazione pubblica). Le prime applicazioni pilota sono state condotte in varie di organizzazioni del settore pubblico e la versione finale del CAF venne presentata durante la prima Conferenza sulla qualità nelle pubbliche amministrazioni dell'UE a Lisbona nel maggio del 2000. Il CAF si distingue dal modello EFQM per una serie di fattori (sottocriteri) e perché si rivolge esplicitamente alle specificità del settore pubblico. Tale caratteristica è stata rafforzata con la seconda versione del modello, presentata ufficialmente durante la seconda Conferenza sulla qualità nelle pubbliche amministrazioni dell'UE, tenutasi a Copenhagen nel 2002 sotto la presidenza danese dell'UE. Nel corso della quarta Conferenza sulla qualità svoltasi in Finlandia nel 2006 fu presentata la seconda revisione del modello CAF e in particolare venne illustrato il sistema dei punteggi.¹⁸ Tutte le informazioni relative al CAF sono reperibili all'indirizzo www.eipa.eu/caf¹⁹.

¹⁸ www.4Qconference.org

¹⁹ Informazioni sulle attività nazionali e europee relative al CAF sono disponibili sul portale istituzionale del Dipartimento della Funzione Pubblica, dedicato ai temi della qualità dei servizi e del miglioramento delle performance - www.qualitapa.gov.it – sezione Centro Risorse CAF.

2.2. Il modello teorico

Lo scopo principale del modello CAF è quello di fornire uno strumento semplice, gratuito e facile da utilizzare, adatto per l'autovalutazione delle organizzazioni del settore pubblico di tutta Europa e che consenta anche di condividere le migliori pratiche e le attività di benchmarking (Engel, 2002: 35). Il CAF costituisce un programma per l'organizzazione. È una rappresentazione di tutti gli aspetti che devono essere tenuti presente nella gestione corretta di un'organizzazione, al fine di conseguire risultati soddisfacenti.

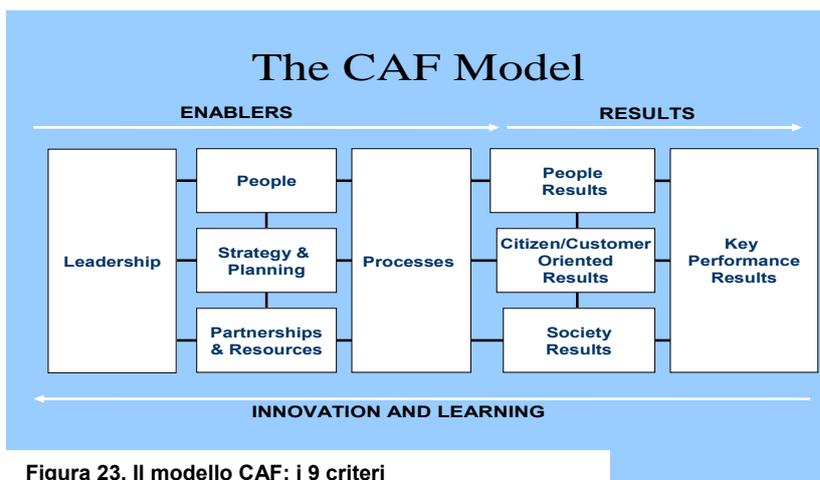


Figura 23. Il modello CAF: i 9 criteri

Tutti questi elementi si traducono in nove criteri (figura 23). Cinque di essi sono definiti *Fattori abilitanti* e quattro *Risultati*. I criteri relativi ai fattori abilitanti concernono le attività di un'organizzazione. I criteri relativi ai risultati riguardano quanto conseguito da un'organizzazione in termini di misurazione delle prestazioni relative al rendimento e al risultato, ma forniscono anche una misurazione della soddisfazione dei cittadini-clienti e dipendenti. I risultati sono generati dai fattori abilitanti e il feedback relativo ai risultati contribuisce a migliorare i fattori abilitanti. Tali criteri sono ulteriormente resi operativi e con attraverso dei sottocriteri. Sulla base di tali sottocriteri, si esegue un'autovalutazione.

Il CAF è stato progettato in modo da essere impiegato in tutti gli ambiti del settore pubblico ed è applicabile alle organizzazioni pubbliche a livello nazionale, regionale e locale. Può inoltre essere utilizzato in un'ampia gamma di circostanze, per esempio nell'ambito di un programma sistematico di riforma o come base per indirizzare le iniziative di miglioramento nelle organizzazioni del servizio pubblico. In alcuni casi, e in particolare nelle organizzazioni molto grandi, è possibile eseguire un'autovalutazione anche in una singola parte dell'organizzazione, per esempio in un determinato dipartimento o sezione. Il CAF fornisce:

- una valutazione sulla base di una serie di criteri ampiamente accettati in tutta Europa,;
- l'opportunità di identificare i progressi e i livelli di successo più significativi;
- uno strumento per agire coerentemente in termini di indirizzo e consenso sui passi necessari per il miglioramento di un'organizzazione;
- un collegamento tra gli obiettivi, le strategie e i processi di supporto;
- un'opportunità per promuovere l'entusiasmo tra i dipendenti grazie al loro coinvolgimento nel processo di miglioramento;
- la possibilità di diffondere e condividere le buone pratiche all'interno di settori differenti di un'organizzazione e con altre organizzazioni;
- un mezzo per integrare diverse iniziative relative alla qualità nell'ambito delle normali procedure organizzative;
- uno strumento per misurare il progresso nel tempo attraverso un'autovalutazione periodica.

2.3. Come applicare il modello CAF

Il CAF fornisce un quadro di autovalutazione nell'ambito del quale un gruppo ad hoc di dipendenti di un'organizzazione (un gruppo di autovalutazione) può condurre una valutazione critica della propria istituzione, in particolare grazie alla declinazione dei 9 criteri generali in 28 sottocriteri. Il risultato è una visione di insieme dei punti di forza, degli spazi di miglioramento e delle iniziative proposte per conseguirlo. Tutto ciò può essere utilizzato per elaborare un piano d'azione per affrontare le questioni da migliorare.

Fattori abilitanti
Criterio 1. Leadership
Considerare il riscontro di quanto la dirigenza dell'organizzazione sta facendo per:
Sottocriterio 1.1. Orientare l'organizzazione attraverso lo sviluppo di una <i>mission</i> , una visione dei valori
Sottocriterio 1.2. Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue prestazioni e del cambiamento
Sottocriterio 1.3. Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di comportamento
Sottocriterio 1.4. Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità
Criterio 2. Politiche e strategie
Considerare il riscontro di quanto l'organizzazione sta facendo per:
Sottocriterio 2.1. Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse
Sottocriterio 2.2. Sviluppare, rivedere e aggiornare politiche e strategie tendendo in considerazione le esigenze dei portatori di interesse e le risorse disponibili
Sottocriterio 2.3. Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione
Sottocriterio 2.4. Pianificare, attuare e rivedere le attività per la modernizzazione e l'innovazione
Criterio 3. Risorse umane-Personale
Considerare il riscontro di quanto l'organizzazione sta facendo per:
Sottocriterio 3.1. Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con le politiche e le strategie
Sottocriterio 3.2. Identificare, sviluppare e utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione
Sottocriterio 3.3. Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment
Criterio 4. Partnership e risorse
Considerare il riscontro di quanto l'organizzazione sta facendo per:
Sottocriterio 4.1. Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave
Sottocriterio 4.2. Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini-clienti
Sottocriterio 4.3. Gestire le risorse finanziarie
Sottocriterio 4.4. Gestire le informazioni e la conoscenza
Sottocriterio 4.5. Gestire le risorse tecnologiche
Sottocriterio 4.6. Gestire le infrastrutture
Criterio 5. Processi
Considerare il riscontro di quanto l'organizzazione sta facendo per:
Sottocriterio 5.1. Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi in modo sistematico
Sottocriterio 5.2. Sviluppare e erogare servizi e prodotti orientati al cittadino-cliente
Sottocriterio 5.3. Innovare i processi coinvolgendo i cittadini-clienti

Risultati
Criterio 6. Risultati orientati al cittadino-cliente Considerare i risultati ottenuti dall'organizzazione nel soddisfare i bisogni e le aspettative dei cittadini-clienti attraverso:
Sottocriterio 6.1. I risultati della misurazione della customer satisfaction
Sottocriterio 6.2. Gli indicatori di orientamento al cittadino-cliente
Criterio 7. Risultati relativi alle risorse umane-personale Considerare i risultati ottenuti dall'organizzazione nel soddisfare i bisogni e le aspettative del personale attraverso:
Sottocriterio 7.1. I risultati della misurazione della soddisfazione e della motivazione delle risorse umane
Sottocriterio 7.2. Gli indicatori di risultato del personale
Criterio 8. Risultati relativi alla società Considerare i risultati ottenuti dall'organizzazione rispetto alla società, con riferimento a:
Sottocriterio 8.1. I risultati sociali così come percepiti dai portatori di interesse
Sottocriterio 8.2. Gli indicatori delle prestazioni sociali dell'organizzazione
Criterio 9. Risultati relativi alle prestazioni chiave Considerare il riscontro degli obiettivi raggiunti dall'organizzazione in relazione a:
Sottocriterio 9.1. I risultati esterni: output e outcome rispetto agli obiettivi
Sottocriterio 9.2. I risultati interni

Il cittadino-cliente ha una posizione realmente di primo piano nell'intero modello ed è citato in molti dei sottocriteri. Il più ovvio è naturalmente il criterio 6, dove si prendono in considerazione i risultati relativi alle misurazioni della customer satisfaction. Tuttavia, anche nei fattori abilitanti esistono numerosi criteri e sottocriteri nei quali il ruolo svolto dal cittadino-cliente è rilevante. Per esempio, il sottocriterio 1.4 riguarda il modo in cui la dirigenza gestisce i rapporti con i politici e gli

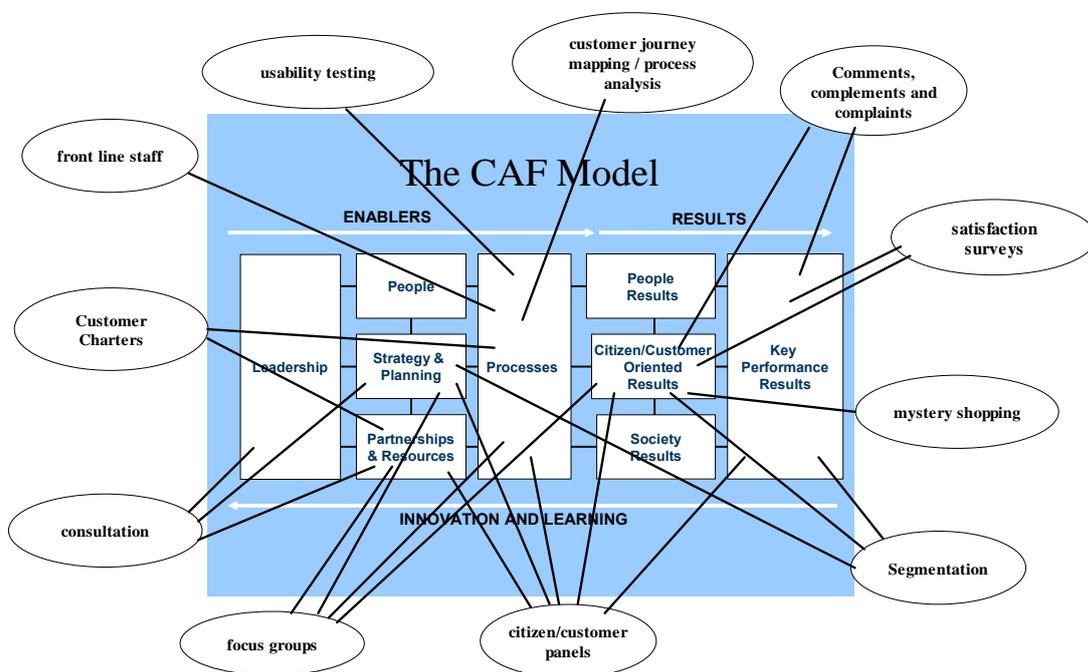


Figura 24. Il modello CAF e le metodologie per coinvolgere il cittadino-cliente

altri portatori di interesse al fine di garantire una responsabilità condivisa. L'attenzione in questo caso è posta sul ruolo della dirigenza. I cittadini-clienti sono inoltre coinvolti nell'elaborazione di strategie e nella pianificazione. Il sottocriterio 2.1 raccoglie le informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse.

Tali necessità devono essere tradotte in una pianificazione e in strategie concrete. Nel sottocriterio 2.2 il gruppo o i gruppi di autovalutazione analizzano se e come l'organizzazione sviluppa, rivede e aggiorna le politiche e le strategie prendendo in considerazione le esigenze dei portatori di interesse e le risorse disponibili. Il criterio 4 si concentra in particolare sulle partnership con i cittadini-clienti e con gli altri portatori di interesse: in particolare il sottocriterio 4.1, è relativo allo sviluppo e alla messa in atto di relazioni con i partner chiave, mentre il sottocriterio 4.2, riguarda lo sviluppo e l'implementazione di partnership con i cittadini-clienti. Tutto ciò si deve tradurre nei processi fondamentali dell'organizzazione, come per esempio nel sottocriterio 5.2, relativo allo sviluppo e all'offerta di servizi e prodotti orientati al cittadino-cliente, e nel sottocriterio 5.3, relativo all'innovazione dei processi con il coinvolgimento dei cittadini-clienti.

Le metodologie descritte nel capitolo 4 possono rientrare in uno o più criteri del modello CAF, così come evidenziato in figura 25. Seguendo la stessa logica, tutti gli

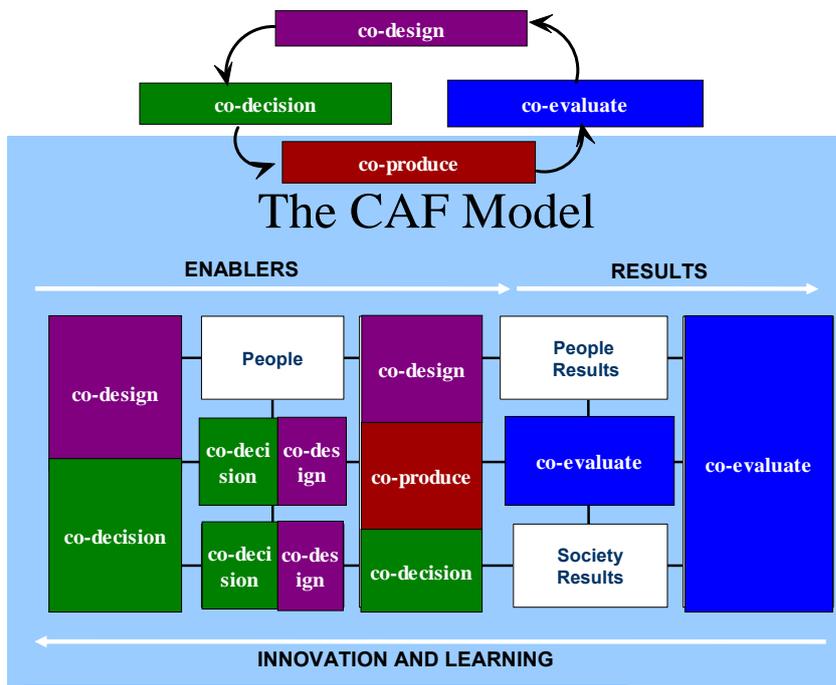


Figura 25. Il CAF e il modello "CO"

elementi del CSM, come presentato nel capitolo 3 nelle quattro "co" del modello di co-gestione, possono essere rintracciati nel modello CAF.

3. Comunicare risultati e azioni

È importante che i risultati raggiunti attraverso le rilevazioni e la consultazione siano comunicati ai cittadini-clienti, al personale e agli altri portatori di interesse. Alcune organizzazioni desiderano trasmetterli anche a un pubblico più ampio e ad altri destinatari.

Il tipo di feedback e il modo in cui esso è fornito varierà in funzione della natura del progetto e del pubblico ed è probabile che la maggior parte dei risultati possano venir comunicati in forma scritta, senza che ciò comporti necessariamente la redazione di relazioni complete su quanto realizzato e raggiunto. È fondamentale prendere in considerazione la tipologia di target. Tutti i tipi di pubblico apprezzeranno un'informazione mirata. Mentre alcuni potranno gradire messaggi sintetici, altri potrebbero preferire informazioni più dettagliate sulle interpretazioni e sulle priorità di azione. Una relazione tecnica esauriente sarà probabilmente di maggiore interesse per gli addetti ai lavori e per coloro che sono interessati a stimare la qualità del processo di ricerca e di consultazione.

Se il pubblico è composto dagli utenti del servizio, è opportuno che i messaggi siano brevi e pertinenti; essi dovrebbero riportare:

- le azioni proposte;
- i tempi relativi ai cambiamenti definiti;
- le ragioni di tali cambiamenti, ovvero su quali riscontri si basa la decisione;
- il modo in cui i cittadini-clienti possono fornire il proprio contributo/commento sulle azioni proposte;
- il modo in cui i cittadini-clienti possono ottenere informazioni più dettagliate se lo desiderano.

Molte organizzazioni utilizzano le newsletter o inserti periodici per raccogliere e comunicare in seguito il feedback dei loro utenti. Per progetti più ampi, può essere utile creare un'edizione speciale o una

relazione a parte. Per diversi tipi di pubblico sarà opportuno usare mezzi differenti. Tra le opzioni per la comunicazione dei risultati delle rilevazioni e consultazioni, vi sono:

- report di ricerca
- sintesi o short summary
- executive summary
- riassunti/abstract
- newsletter e supplementi
- pubblicazioni
- video
- DVD/CD-ROM
- poster/mostre
- presentazioni per staff e personale interno
- altri eventi – lancio collegato di ricerche
- avvisi via e-mail con collegamenti ipertestuali a relazioni pubblicate sul web
- comunicati stampa.

Conclusioni

La sfida principale in questo ambito è spesso più a livello culturale che gestionale. La vera criticità non consiste infatti nell'essere in grado di utilizzare strumenti di misurazione e valutazione, bensì nel riuscire a trasformare in azioni le informazioni raccolte con questi metodi. Ciò significa che l'organizzazione deve avere non solo la facoltà ma anche la volontà di agire sulla base delle informazioni in suo possesso. Pertanto, prima di scegliere gli strumenti e le metodologie migliori per misurare la customer satisfaction, è necessario considerare attentamente il fondamento logico della misurazione e integrarlo nel concetto più ampio di customer satisfaction management.

Bibliografia

Bachelet, D. (1995) "Measuring Satisfaction, or the Chain, the Tree and the Nest" in Brooks, R. (a cura di) (1995) *Customer Satisfaction Research*, Amsterdam, European Society for Opinion and Marketing Research

Bouckaert, G., Löffler, E. e Pollitt C. (2006) *Scientific report on the 4th European Quality Conference*, Finlandia, Tampere

Ufficio di Gabinetto britannico (2006) *Customer insight in public services: A "Primer"*, Londra

Bovaird, T., Löffler, E. (a cura di) (2003) *Public Management and governance*, Londra, Routledge

Caddy J., Vintar M. (2002) *Building Better Quality Administration for the public: Case studies from Central and Eastern Europe*, NISPAcee.

Communities Scotland (2006) *How to gather views on service quality*, Scottish Executive

Dinsdale, G., Marsden, D. (1999) *Citizen/Client Surveys: Dispelling Myths and Redrawing Maps*, Citizen centred network, CCMD

Doherty, L., Horne, T. (2002) *Managing public services*. Londra, Routledge

Elam, G., Ritchie, J. (1997) *Exploring Customer Satisfaction*, Research Report N. 63, relazione di ricerca eseguita dalla Social and Community Planning Research per conto del Ministero per la previdenza sociale

Engel, C. (2002) "Common Assessment Framework : The state of affairs", in *Eipascope*, 1

EIPA (2006) *CAF Works: Better results for the citizen by using CAF*, Maastricht

EIPA (2006) *Common Assessment Framework: versione 2006*, Maastricht

EIPA (2007) *Report on customer insight questionnaire*, preparato per conto della Presidenza portoghese in occasione dell'incontro dell'IPSG, 15-16 novembre 2007, Lisbona

Ferlie, E., Ashburne, L., Fitzferald, L. e Pettigrew, A. (1996) *The new public management in action*, Oxford, Oxford University Press

Governo fiammingo (2007) *Guideline for the creation of a client satisfaction questionnaire*

Gaster, L., Squires A. (2003) *Providing quality in the public sector*. Maidenhead, Open University Press

Hoffman K., Bateson J. (1997) *Essentials for service marketing*, Chicago, The Dryden Press

Johnston, R., Heineke, J. (1998), "Exploring the Relationship Between Perceptions and Performance: Priorities for Action", in *The Services Industries Journal*, Vol. 18, N. 1 (Gennaio), pagg. 101-112

Johnston, R. (1995), "The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers", in *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 15 n. 4, pagg.111-116

Kickert, W. (a cura di) (1997) "Public management and administrative reform in Western Europe", Cheltenham, Edward Elgar

- Kettl, D. (2000) *The global public management revolution: a report on the transformation of governance*, Washington, DC, The Brookings Institution
- Lane, J.(2000) *New public management*. London, Routledge
- Löffler E., Vintar M. (2004) "The current quality agenda of East and West European public services", in Löffler E., Vintar M. (a cura di), *Improving the quality of East and West European public services*, Ashgate, pagg. 3-19
- Löffler, E. (2002) "Defining and measuring quality in public administration". in Caddy J. e M. Vintar (a cura di) *Building better quality administration for the public*, Slovacchia, NISPACee, pagg. 15-37
- Loffler, E., Parrado, S. e Zmeskal, T. (2006) *Improving customer orientation through customer charters*
- Ufficio del Primo Ministro britannico per le riforme dei pubblici servizi (2002) *Public Service Reform*, per l'area relativa alla soddisfazione per il servizio pubblico dell'Ufficio di Gabinetto britannico
- Oakland, J. (1995) *Total Quality Management. The route to improving performance*, Oxford, Butterworth Heinemann
- OCSE (1993), *Public Management Developments*, Survey 1993, Parigi, OCSE
- OCSE (1995), *Governance in transition. Public management reforms in OECD countries*, Parigi, OCSE
- OCSE (1997), *In search of results. Performance management practices*, Parigi, Puma
- OCSE (2000), *Government of the Future*, Parigi, Puma
- OCSE (2001a), *Citizens as partners: information, consultation and public participation in policy-making*, Parigi
- OCSE (2001b) "Engaging Citizens in Policy-making: information, consultation and public participation" *PUMA Policy Brief*, N. 10, luglio 2001
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. e Berry, L.L. (1985) "A conceptual model of service quality and its implication", in *Journal of Marketing* , Vol. 49, Autunno, pagg. 41-50
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. e Berry, L.L. (1986) "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality" in *Report No. 86-108*, Cambridge, MA, Marketing Science Institute
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. e Berry, L.L. (1988) "SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of the service quality" in *Journal of Retailing* , Vol. 64, N. 1, pagg. 12-40
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. e Berry, L.L. (1991) "Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale", in *Journal of Retailing* , Vol. 67, pagg. 420-450
- Peters, B.G., Savoie D.J. (a cura di) (2000) *Governance in the twenty-first century*. Montreal: CCMD e McGill-Queen's university press
- Pollitt C., Bouckaert G. (a cura di) (1995) *Quality Improvement in European Public Services, Concepts, Cases and Commentary*. Londra, Sage
- Pollitt C., Bouckaert G. (2000) *Public Management Reform: An International Comparison*. Oxford: Oxford University Press
- Ross J., (1999) *Total Quality Management*, St. Lucie Press, Boca Raton

- Schick, A. (2000) "Opportunity, Strategy and Tactics in Reforming Public Management" in OCSE, *Government of the Future*, pagg. 123-148
- Scotland Accounts Commission (1999) *Can't Get No Satisfaction: Using a gap approach to measure service*
- Schmidt, F., Stricklan, T.(2000) *Client Satisfaction Surveying: Common Measurements Tool*, Canadian Centre for Management Development
- Shand, D. (1999) "Service quality in the public sector: the international experience", in Clark C., Corbett D. (a cura di) *Reforming the public sector*, Allen e Unwin, St Leonards, pagg. 151-164
- Shand, D., Arnberg, M. (1996) "Background paper" in OCSE *Responsive Government. Service Quality Initiatives*, Parigi
- Staes, P. (2002) "Het Common Assessment Framework CAF, een eerste product van een Europese aanpak van kwaliteit in overheidsdiensten" in *Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement*, 2, pagg. 4-15
- Staes, P., Thijs, N. (2005) "Quality Management on the European Agenda" in *Eipascope*, 2, pagg. 33-41
- Thijs, N., Staes, P. (2005) "The Common Assessment Framework in European Public Administrations. A state of affairs after five years" in *Eipascope*. 3, pagg. 41-49.
- Thijs, N., Staes P. (2008) "Applying the Common Assessment Framework in Europe" in de Lancer Julnes, P., Berry, F., Aristigueta, M. (a cura di) *International handbook of practice based performance management*, Sage, pagg. 455-485
- van Dooren W., Thijs, N., Bouckaert, G. (2004) "Quality management and management of quality in the European public administrations" in Löffler E. e Vintar M. (a cura di) *Improving the quality of East and West European public services*, Hampshire, Ashgate
- Van de Walle, S. (2007) *Measuring customer satisfaction in the public sector: a short introductory guide*, pagg. 46-47
- Zeithaml V., Parasuraman A., Berry L., (1990) *Delivering quality service. Balancing customer perceptions and expectations*, New York, The free press, pagg. 175-18, Trad. It. *Servire qualità*, McGraw-Hill, Milano, 1991
- Zeithaml et al. (1992) "Problems and strategies in service marketing", in Bateson J. (a cura di), *Managing service marketing*, Londra, The Dryden Press

Allegati

ALLEGATO 1: Questionario modello SERVQUAL

Istruzioni: Sulla base delle Sue esperienze come utente del/i servizio/i di XYZ, pensi al tipo di organizzazione che potrebbe essere in grado di offrire una qualità eccellente di tale servizio. Consideri il tipo di organizzazione con il quale sarebbe lieto di collaborare. Indichi quanto è importante che un'organizzazione di questo tipo debba possedere *la caratteristica riportata da ciascuna affermazione*. Se ritiene che una caratteristica non sia assolutamente importante per un'organizzazione di eccellente livello come quella alla quale sta pensando, cerchi **1**. Se ritiene che una caratteristica sia assolutamente importante per un'organizzazione di eccellente livello, cerchi **7**. Per segnalare un livello meno elevato, cerchi uno dei numeri intermedi. Non vi sono risposte giuste o errate: siamo interessati unicamente a un numero che rifletta in modo veritiero le Sue considerazioni relativamente ad organizzazioni in grado di offrire una qualità eccellente del servizio.

		Fortemente in disaccordo					Fortemente d'accordo		
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Le organizzazioni XYZ di eccellente livello dispongono di attrezzature moderne	1	2	3	4	5	6	7	
2	Le infrastrutture fisiche delle organizzazioni XYZ di eccellente livello sono esteticamente curate	1	2	3	4	5	6	7	
3	Il personale di un'organizzazione XYZ di eccellente livello ha un aspetto ordinato e decoroso	1	2	3	4	5	6	7	
4	I materiali informativi relativi ai servizi offerti (per es. brochure o documentazione) sono esteticamente curati in una organizzazione XYZ di eccellente livello	1	2	3	4	5	6	7	
5	Quando le organizzazioni XYZ di eccellente livello definiscono una determinata scadenza, mantengono quanto promesso	1	2	3	4	5	6	7	
6	Quando un utente riscontra un problema, le organizzazioni XYZ di eccellente livello mostrano un interesse per la sua risoluzione	1	2	3	4	5	6	7	
7	Le organizzazioni XYZ di eccellente livello erogano i servizi in modo adeguato sin dalla prima volta	1	2	3	4	5	6	7	
8	Le organizzazioni XYZ di eccellente livello erogano i propri servizi quando hanno promesso di farlo	1	2	3	4	5	6	7	
9	Le organizzazioni XYZ di eccellente livello insistono nel sottolineare l'importanza di registrare i dati senza errori	1	2	3	4	5	6	7	
10	Il personale delle organizzazioni XYZ di eccellente livello sa dire con esattezza agli utenti quando un servizio sarà erogato	1	2	3	4	5	6	7	
11	Il personale delle organizzazioni XYZ di eccellente livello fornisce un servizio tempestivo	1	2	3	4	5	6	7	
12	Il personale delle organizzazioni XYZ di eccellente livello è sempre disposti ad aiutare gli utenti	1	2	3	4	5	6	7	
13	Il personale delle organizzazioni XYZ di eccellente livello non è mai troppo occupato per rispondere alle richieste di un utente	1	2	3	4	5	6	7	
14	Il comportamento del personale delle organizzazioni XYZ di eccellente livello trasmette fiducia a propri utenti	1	2	3	4	5	6	7	
15	Gli utenti delle organizzazioni XYZ di eccellente livello si sentono sicuri quando eseguono una transazione	1	2	3	4	5	6	7	
16	Il personale delle organizzazioni XYZ di eccellente livello è sempre cortese nei confronti degli utenti	1	2	3	4	5	6	7	
17	Il personale delle organizzazioni XYZ di eccellente livello dispone delle conoscenze necessarie a fornire una risposta alle domande degli utenti	1	2	3	4	5	6	7	
18	Le organizzazioni XYZ di eccellente livello dedicano un'attenzione personalizzata a ciascun utente	1	2	3	4	5	6	7	
19	Le organizzazioni XYZ di eccellente livello hanno orari di	1	2	3	4	5	6	7	

	apertura adatti a tutti gli utenti							
20	Le organizzazioni XYZ di eccellente livello possono contare su risorse umane in grado di dedicare un'attenzione personalizzata ai propri utenti	1	2	3	4	5	6	7
21	Le organizzazioni XYZ di eccellente livello hanno a cuore gli interessi dei propri utenti	1	2	3	4	5	6	7
22	I dipendenti delle società XYZ di eccellente livello comprendono le necessità specifiche dei propri clienti	1	2	3	4	5	6	7

Istruzioni: Di seguito sono indicate cinque caratteristiche corrispondenti alle organizzazioni XYZ e ai servizi che offrono. Gradiremmo conoscere il grado di *importanza* che Lei attribuisce a tali caratteristiche nel momento in cui valuta il livello di qualità del servizio di una organizzazione. Distribuisca un totale di 100 punti tra le cinque caratteristiche in funzione del grado di importanza che ha per Lei ciascuna caratteristica: più una caratteristica è importante, maggiore sarà il numero di punti che assegnerà alla stessa. È importante che verifichi che il totale dei punti assegnati alle cinque caratteristiche corrisponda a 100.

1	Aspetto delle infrastrutture fisiche, delle attrezzature, del personale e degli strumenti e materiali di comunicazione dell'organizzazione XYZ.		Punti
2	Capacità della organizzazione XYZ di erogare i servizi promessi in modo affidabile e accurato.		Punti
3	Volontà della organizzazione XYZ di aiutare gli utenti ed erogare un servizio tempestivo		Punti
4	Conoscenze e cortesia del personale dell'organizzazione XYZ e loro capacità di ispirare fiducia e confidenza		Punti
5	Attenzione personalizzata che l'organizzazione XYZ è in grado di offrire ai propri utenti		Punti
	Totale punti assegnati	100 punti	
	Quale tra le cinque caratteristiche sopra indicate è per Lei la più importante? (INSERISCA IL NUMERO CORRISPONDENTE A TALE CARATTERISTICA)		
	Qual è la seconda caratteristica che Lei considera più importante?		
	Quale caratteristica ritiene che sia meno importante?		

Istruzioni: Le affermazioni che seguono sono correlate alle Sue esperienze con l'organizzazione XYZ. Per ciascuna affermazione, indichi quanto concorda sul fatto che la società XYZ possiede la caratteristica indicata dall'affermazione corrispondente. Anche in questo caso, cercando il numero 1 indicherà che è fortemente in disaccordo sul fatto che la società XYZ possiede la caratteristica indicata, mentre scegliendo 7 indicherà che è fortemente d'accordo. Per indicare il grado di accordo o disaccordo può avvalersi anche di uno dei numeri intermedi. Non vi sono risposte giuste o errate: siamo interessati unicamente a un numero che rifletta al meglio le Sue percezioni relativamente alla organizzazione XYZ.

		Fortemente in disaccordo					Fortemente d'accordo		
1		1	2	3	4	5	6	7	
1	L'organizzazione XYZ dispone di attrezzature moderne	1	2	3	4	5	6	7	
2	Le infrastrutture fisiche dell'organizzazione XYZ sono esteticamente curate	1	2	3	4	5	6	7	
3	Il personale dell'organizzazione XYZ ha un aspetto ordinato e decoroso	1	2	3	4	5	6	7	
4	I materiali informativi prodotti dall'organizzazione XYZ (per es. brochure o documentazione) sono esteticamente curati	1	2	3	4	5	6	7	
5	Quando l'organizzazione XYZ definisce una determinata scadenza, mantiene quanto promesso	1	2	3	4	5	6	7	
6	In caso di problemi, l'organizzazione XYZ mostra un interesse verso la loro risoluzione	1	2	3	4	5	6	7	
7	L'organizzazione XYZ eroga i servizi in modo adeguato sin dalla prima volta	1	2	3	4	5	6	7	
8	L'organizzazione XYZ eroga i servizi nel momento in cui ha promesso di farlo	1	2	3	4	5	6	7	
9	L'organizzazione XYZ insiste nel sottolineare l'importanza di registrare i dati senza errori	1	2	3	4	5	6	7	
10	Il personale dell'organizzazione XYZ Le sa dire con esattezza quando saranno erogati i servizi	1	2	3	4	5	6	7	

11	Il personale dell'organizzazione XYZ Le fornisce un servizio tempestivo	1	2	3	4	5	6	7
12	Il personale dell'organizzazione XYZ è sempre disposto ad aiutarla	1	2	3	4	5	6	7
13	Il personale dell'organizzazione XYZ non è mai troppo occupato per rispondere alle Sue domande	1	2	3	4	5	6	7
14	Il comportamento del personale dell'organizzazione XYZ Le ispira fiducia	1	2	3	4	5	6	7
15	Si sente sicuro quando esegue una transazione con l'organizzazione XYZ	1	2	3	4	5	6	7
16	Il personale dell'organizzazione XYZ è sempre cortese con Lei	1	2	3	4	5	6	7
17	L'organizzazione XYZ dispone delle conoscenze necessarie per fornire una risposta alle Sue domande	1	2	3	4	5	6	7
18	L'organizzazione XYZ Le dedica un'attenzione personalizzata	1	2	3	4	5	6	7
19	L'organizzazione XYZ ha orari di apertura adatti a tutti i clienti	1	2	3	4	5	6	7
20	L'organizzazione XYZ può contare su dipendenti in grado di dedicarle un'attenzione personalizzata	1	2	3	4	5	6	7
21	L'organizzazione XYZ ha a cuore i Suoi interessi	1	2	3	4	5	6	7
22	L'organizzazione XYZ comprende le Sue necessità specifiche	1	2	3	4	5	6	7

ALLEGATO 2: QUESTIONARIO SLOVENIA

1. Lei si è rivolto a questo ufficio con determinate aspettative e, nel momento in cui lo lascia, presumiamo che abbia maturato impressioni e percezioni sullo stato reale dell'ufficio. Le chiediamo cortesemente di indicarci le Sue aspettative e le Sue percezioni per ciascuno dei fattori di qualità indicati di seguito.

Sul lato sinistro della tabella, Le chiediamo di indicare le aspettative che aveva prima di rivolgersi a questo ufficio, da 1 (il livello più basso) a 5 (il livello più elevato), mentre sul lato destro Le chiediamo di indicare le Sue percezioni sullo stato reale dello stesso fattore, dopo aver fruito del servizio.

<i>più basso</i> <i>più alto</i>					<i>peggio</i> <i>meglio</i>					
ASPETTATIVE					Fattori relativi alla qualità	STATO REALE/PERCEZIONE				
1	2	3	4	5	Condizioni dei locali, delle attrezzature e dell'ambiente	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Accessibilità e chiarezza delle informazioni richieste	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Adeguatezza nella velocità di gestione delle questioni	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Erogazione del servizio in linea con quanto promesso	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Capacità di gestire una questione in un unico ufficio	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Capacità di aiutare l'utente	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Competenza del personale che eroga il servizio	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Capacità del personale di infondere fiducia negli utenti	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Capacità del personale di farsi carico della problematica per conto degli utenti	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Impegno profuso da parte del personale per soddisfare le necessità degli utenti	1	2	3	4	5

2. Quanto ha dovuto attendere prima di essere servito (durante l'orario di apertura)? (Indichi la risposta più adatta.)

- Sono stato servito subito
 Meno di 5 minuti
 Da 6 a 10 minuti
 Da 11 a 15 minuti
 Da 16 a 20 minuti
 Più di 20 minuti

3. Qual è stata secondo Lei la ragione della Sua attesa? (Indichi la risposta adatta; non risponda se è stato servito subito.)

- Coda
 Lentezza dell'operatore
 L'operatore non era in ufficio
 L'operatore era impegnato in una conversazione telefonica o con i colleghi

Altro (specificare) _____

4. Dove ha ottenuto le informazioni di cui aveva necessità? (Indichi la risposta più adatta; è possibile specificare più risposte.)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ufficio accettazione / banco informazioni | <input type="checkbox"/> Internet |
| <input type="checkbox"/> La procedura mi è stata illustrata da un funzionario | <input type="checkbox"/> Pubblicazione dell'Ufficio amministrazione |
| <input type="checkbox"/> Non mi servivano informazioni | <input type="checkbox"/> Altro (specificare) _____ |

5. Lei si è rivolto a questo ufficio con determinate aspettative e, nel momento in cui lo lascia, presumiamo che abbia maturato impressioni e percezioni sullo stato reale dell'ufficio. Le chiediamo cortesemente di indicarci le Sue aspettative e le Sue percezioni per ciascuna delle caratteristiche relative al personale indicate di seguito.

Sul lato sinistro della tabella, Le chiediamo di indicare quali erano, prima di rivolgersi a questo ufficio, le Sue aspettative circa LE CARATTERISTICHE CHE DOVREBBE AVERE L'OPERATORE, da 1 (il livello più basso) a 5 (il livello più elevato), mentre sul lato destro Le chiediamo di indicare COME GIUDICA TALI CARATTERISTICHE RISPETTO ALL'OPERATORE CHE HA EFFETTIVAMENTE GESTITO LA SUA QUESTIONE.

più basso ← → più alto

peggio ← → meglio

ASPETTATIVE	Caratteristiche dell'operatore	STATO REALE/PERCEZIONE
1 2 3 4 5	Aspetto ordinato e decoroso	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Comportamento corretto	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Sollecito	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Competente	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Cortese	1 2 3 4 5

6. Opinioni e proposte che desidera fornire:

**LE CHIEDIAMO GENTILMENTE DI LASCIARE IL QUESTIONARIO COMPILATO NEL LUOGO INDICATO.
GRAZIE PER LA SUA COLLABORAZIONE.**

