

1. La nascita dell'Osservatorio sulla qualità dei servizi e suoi obiettivi

L'Osservatorio è nato nel 2006 al fine di migliorare la qualità dei servizi e dell'organizzazione dell'amministrazione comunale, contribuendo così alla pianificazione strategica dell'Ente. In particolare, il primo obiettivo era quello di mettere a punto degli strumenti che permettessero di recuperare in modo sistematico il giudizio dei cittadini sui servizi offerti, e di valorizzare i loro bisogni. Per superare le percezioni soggettive e rilevare dati oggettivi sulle attese dei cittadini e sulla loro percezione del livello di qualità dei servizi erogati, si è ritenuto opportuno avviare una serie di indagini sulla soddisfazione dell'utenza: tali indagini si sono così configurate come un prezioso strumento informativo a supporto dei processi di miglioramento. Dal confronto tra il livello di soddisfazione dell'utenza ed i suoi bisogni (ovvero le sue attese), è possibile, quindi, identificare un ordine di priorità degli interventi di miglioramento del servizio.

Attraverso opportune elaborazioni statistiche, infatti, i dati acquisiti con queste indagini vengono trasformati in informazioni utili a definire i piani di miglioramento dei servizi. Inoltre, queste indagini possono servire sia a definire degli standard da rispettare, come ad esempio le "Carte dei Servizi", sia a verificare ex post l'effettivo rispetto di questo standard, ed eventualmente mettere a punto nuovi piani di miglioramento. La ripetizione di queste indagini sugli stessi servizi a distanza di alcuni anni consente, ancora, il raggiungimento di altri obiettivi, come la verifica nel tempo degli eventuali miglioramenti o peggioramenti della qualità di un certo servizio, ed il confronto della qualità nei diversi servizi monitorati; questo permette, a sua volta, di identificare le priorità di intervento tra i vari servizi dell'Ente.

2. La metodologia adottata per la realizzazione delle indagini

La metodologia inizialmente adottata per la realizzazione di queste indagini si ispira ad una tecnica denominata SERVQUAL, che è finalizzata a misurare lo scarto tra qualità percepita e qualità attesa, e permette la comparazione tra servizi diversi utilizzando dimensioni comuni da monitorare. All'interno di queste cinque dimensioni, quindi, vengono identificate quattro caratteristiche peculiari del servizio da osservare, su cui viene chiesto agli intervistati di indicare, con un voto da 1 a 10, quanto corrisponde al vero, a loro avviso, una certa affermazione relativa ad una caratteristica del servizio. Ad esempio, per quanto riguarda lo sportello anagrafico, la prima caratteristica della dimensione A riguarda la pulizia ed il confort degli spazi di attesa: si è chiesto, quindi, "quanto sia vero – da 1 a 10 – che gli spazi di attesa sono puliti e confortevoli", laddove chiaramente 1 significa "del tutto falso" e 10 significa "del tutto vero".

Su ciascuna di queste caratteristiche, il servizio otterrà dunque un punteggio medio e, a sua volta, la media dei punteggi riportati dalle quattro caratteristiche (ponderata per il numero di rispondenti per ogni caratteristica) costituisce la qualità percepita del servizio su quella dimensione. Si è deciso di adottare un modello semplificato del metodo SERVQUAL, in cui si chiede la qualità attesa soltanto a livello di dimensione (e non di singola caratteristica), attraverso una domanda di questo tipo: "Indichi con un voto da 1 a 10 quanto è importante, per lei, in un ufficio come questo...".

Le cinque dimensioni sono leggermente differenziate tra i servizi a domanda individuale ed i servizi di sportello. Nel primo caso, le cinque dimensioni sono le seguenti:

- A) Aspetto esteriore ed immediato della struttura;
- B) Affidabilità del servizio prestato;
- C) Capacità di risposta alle esigenze degli utenti;
- D) Sicurezza e qualificazione del servizio;
- E) Comunicazione e relazione con gli utenti.

Per quanto riguarda, invece, i servizi di sportello, le cinque dimensioni sono le seguenti:

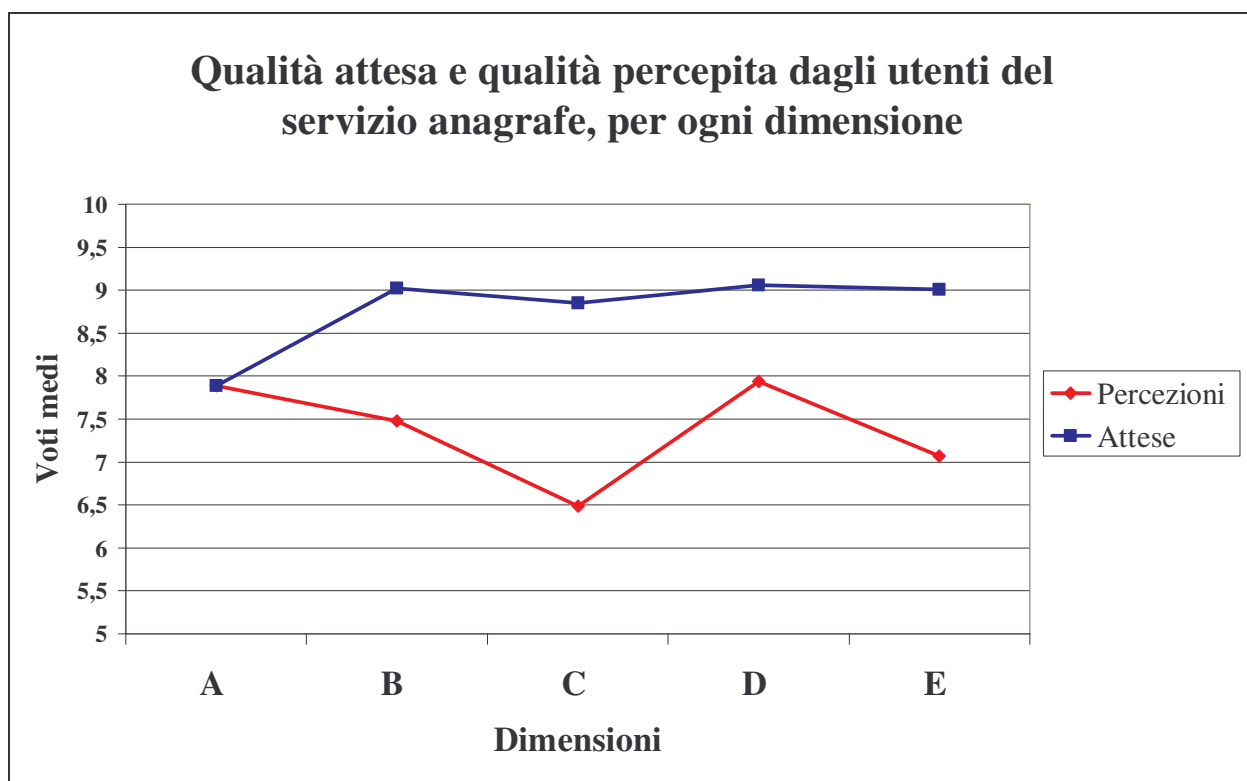
- A) Aspetto esteriore ed immediato dell'ufficio e del personale;
- B) Capacità di fornire il servizio con cura e precisione;
- C) Prontezza e rapidità di erogazione del servizio;
- D) Affidabilità del servizio, competenza e cortesia degli operatori;
- E) Attenzione e capacità di ascolto dei bisogni degli utenti.

Per misurare lo scarto tra qualità percepita e qualità attesa all'interno di ciascuna dimensione, quindi, è sufficiente calcolare la differenza tra la media dei punteggi medi ottenuti da ciascuna caratteristica appartenente alla dimensione (ponderata per il numero di rispondenti, come si è detto più sopra) ed il punteggio medio ottenuto sulla domanda sull'importanza di quella stessa dimensione.

Ad esempio, gli scarti rilevati con l'indagine sullo sportello anagrafico tra qualità percepita e qualità attesa nelle cinque dimensioni sono i seguenti:

Medie	A	B	C	D	E
Percezioni	7,89	7,48	6,49	7,94	7,07
Attese	7,89	9,02	8,85	9,06	9,01
Scostamenti	0	-1,54	-2,35	-1,12	-1,94

La qualità attesa e la qualità percepita nelle cinque dimensioni in questa indagine sono rappresentate nel seguente grafico:



3. Le criticità rilevate sulle metodologie SERVQUAL, e la soluzione adottata

Dopo alcune indagini, sono state riscontrate alcune criticità sulla metodologia SERVQUAL, sia per le difficoltà da parte degli utenti di esprimere la qualità attesa a prescindere da quella offerta dal servizio stesso (ciò che comporta una certa correlazione tra attese e percezioni), e sia – soprattutto – per la tendenza a schiacciare verso l'alto le attese, con una netta prevalenza di voti massimi ("10"). L'unica eccezione a questa tendenza si è riscontrata nella dimensione A ("Aspetto esteriore ed immediato della struttura") per i servizi a domanda individuale.

La soluzione individuata per superare queste criticità consiste nell'utilizzo di alcune tecniche di analisi statistica multivariata finalizzate al riconoscimento delle caratteristiche del servizio che influenzano maggiormente l'andamento della soddisfazione generale. Quest'ultima, infatti, veniva già rilevata nelle indagini condotte con il SERVQUAL, congiuntamente ad una batteria di domande con cui si raccoglievano dagli utenti ulteriori informazioni sul servizio. Si è sempre chiesto agli intervistati, infatti, di indicare, sempre con un voto da 1 a 10, "quanto ritiene soddisfacente il servizio offerto nel complesso?". Per rilevare la soddisfazione percepita, sono state mantenute le cinque dimensioni della qualità del SERVQUAL, in modo tale da rendere possibile sia il confronto tra servizi diversi, sia il confronto temporale dello stesso servizio. E' stata abbandonata, invece, la rilevazione della qualità attesa, proprio per le difficoltà di cui si è detto.

La nuova struttura del questionario, dunque, è composta da una prima domanda in cui si chiede il giudizio complessivo sul servizio; altre cinque domande in cui si chiede un giudizio per ciascuno dei cinque aspetti del servizio corrispondenti alle dimensioni della qualità; ed un giudizio su ciascuna delle venti caratteristiche del servizio selezionate (quattro per ogni dimensione). La selezione delle caratteristiche su cui misurare la qualità del servizio avviene da parte del servizio stesso, in collaborazione con l'ufficio statistica. Nella seconda parte del questionario, infine, vengono raccolte altre informazioni utili per la gestione del servizio, come si è già detto, e le cosiddette "variabili ausiliarie" utili per l'elaborazione dei dati (si tratta per lo più delle caratteristiche socio-demografiche degli intervistati).

La tecnica utilizzata per individuare le caratteristiche del servizio che influenzano in misura maggiore l'andamento della soddisfazione generale, si basa sul modello della regressione lineare multipla. In pratica, si ipotizza che esista una relazione lineare tra la soddisfazione generale, che chiameremo S, e la soddisfazione relativa a ciascuna delle cinque dimensioni, che chiameremo A, B, C, D ed E. Il modello adottato, quindi, è il seguente: $S = a * A + b * B + c * C + d * D + e * E + y$, laddove a, b, c, d, ed e sono dei coefficienti che verranno stimati con il metodo dei minimi quadrati, ed y è una costante che rappresenta quella parte di soddisfazione non attribuibile a nessuna delle cinque dimensioni (e anch'essa verrà stimata con i minimi quadrati). Naturalmente, tanto più questi coefficienti sono prossimi allo zero, e tanto meno la dimensione corrispondente sarà influente sull'andamento di S. Per verificare quali sono i coefficienti significativamente diversi da zero, si effettueranno su di essi dei test di significatività.

In una prima fase, si era ritenuto opportuno utilizzare la stessa tecnica per identificare quali sono, all'interno di ogni dimensione, le caratteristiche che maggiormente influenzano la soddisfazione relativa a quella stessa dimensione (ipotizzando una relazione lineare, ad esempio, tra A ed A1, A2, A3 ed A4). Tuttavia, dopo alcuni tentativi, ci si è resi conto che l'informazione che ci veniva fornita da questa regressione multipla poteva essere fuorviante, poiché se, ad esempio, A è una dimensione che incide significativamente su S, ed A1 è una caratteristica che incide significativamente su A, questo non implica che A1 incida su S in modo significativo. E poiché la principale variabile oggetto d'interesse è S, e non A, si è ritenuto più opportuno utilizzare la tecnica della regressione multipla per identificare quali, tra le venti caratteristiche osservate nel complesso, incidano significativamente su S, ipotizzando

quindi un modello del tipo $S=a_1*A_1+a_2*A_2+\dots+e_3*E_3+e_4*E_4+y$. Peraltro, questa tecnica è già stata utilizzata in occasione dell'indagine sulla soddisfazione dell'utenza sui servizi cimiteriali, condotta a cavallo tra ottobre e novembre 2008. In quel momento, infatti, ci si trovava in una fase di passaggio dalla classica tecnica SERVQUAL a quella della regressione multipla, ed era stata mantenuta la rilevazione della qualità attesa in luogo di quella sulla soddisfazione relativa alle cinque dimensioni. In fase di elaborazione dati, infatti, si è fatto ricorso per la prima volta alla tecnica della regressione multipla.

Al termine dell'indagine, dunque, verranno individuate sia le dimensioni, sia le caratteristiche su cui è opportuno intervenire per migliorare il livello di soddisfazione generale. In particolare, se si tratta di dimensioni o caratteristiche il cui voto medio è insufficiente (inferiore al 6), o comunque è inferiore al livello medio di soddisfazione generale, allora bisognerà intervenire con delle azioni di miglioramento; se, invece, si tratta di dimensioni o di caratteristiche il cui voto medio è elevato (superiore all'8), o comunque superiore al livello medio di soddisfazione generale, allora si tratterà di aspetti da valorizzare e da presidiare per consolidare la soddisfazione generale. Sulla base dei risultati dell'indagine, pertanto, potranno essere predisposti gli opportuni piani di miglioramento.

4. L'organizzazione delle indagini

Le indagini sono interamente condotte in autonomia dall'ufficio statistica: dalla redazione del questionario, alla gestione della rete dei rilevatori; dall'inserimento dei dati all'elaborazione degli stessi, fino alla stesura del report finale.

Per quanto riguarda la redazione del questionario, si procede preventivamente ad intervistare i referenti del servizio da rilevare, al fine di conoscere le esigenze informative del servizio stesso. In particolare, vengono definite le caratteristiche da rilevare che interessano al servizio, nell'ambito delle cinque dimensioni prefissate. Inoltre, nella seconda parte del questionario, quella dedicata alla raccolta di altre informazioni, vengono formulati i quesiti tenendo conto delle esigenze informative espresse dal servizio.

La somministrazione dei questionari avviene sempre negli uffici, o comunque presso le strutture che erogano il servizio. Non essendo generalmente disponibile una lista degli utenti, si procede con tecniche di campionamento non probabilistiche; tuttavia, laddove esistono dati sull'affluenza degli utenti (ad esempio, per lo sportello anagrafico questa è stimabile utilizzando il numero di certificati o di altre pratiche come variabile *proxy*), la pianificazione dell'indagine tiene conto delle ore e dei giorni di maggiore affluenza. L'utilizzo di tecniche non probabilistiche, inoltre, consente la formulazione di un questionario completamente anonimo che gli utenti possono auto-compilare, in modo tale da sentirsi liberi da ogni influenza nell'esprimere i giudizi. Solo nei casi in cui l'auto-compilazione risulti non gradita o problematica (persone anziane, senza occhiali, persone con un basso livello d'istruzione, ecc.), allora il rilevatore procede alla compilazione tramite intervista diretta.

I rilevatori sono selezionati da un apposito Albo costituito presso l'ufficio statistica, che viene rinnovato ogni tre anni, e che viene utilizzato anche per le indagini che lo stesso ufficio di statistica conduce presso le famiglie per conto dell'ISTAT. La formazione dei rilevatori avviene direttamente in ufficio da parte del personale dello stesso ufficio statistica, con la presenza dei referenti del servizio da rilevare, che potrà essere utile per risolvere eventuali dubbi. Ove necessario, inoltre, vengono organizzati dei sopralluoghi dei locali o degli uffici dove avviene la rilevazione, sempre in collaborazione con i referenti del servizio di competenza.

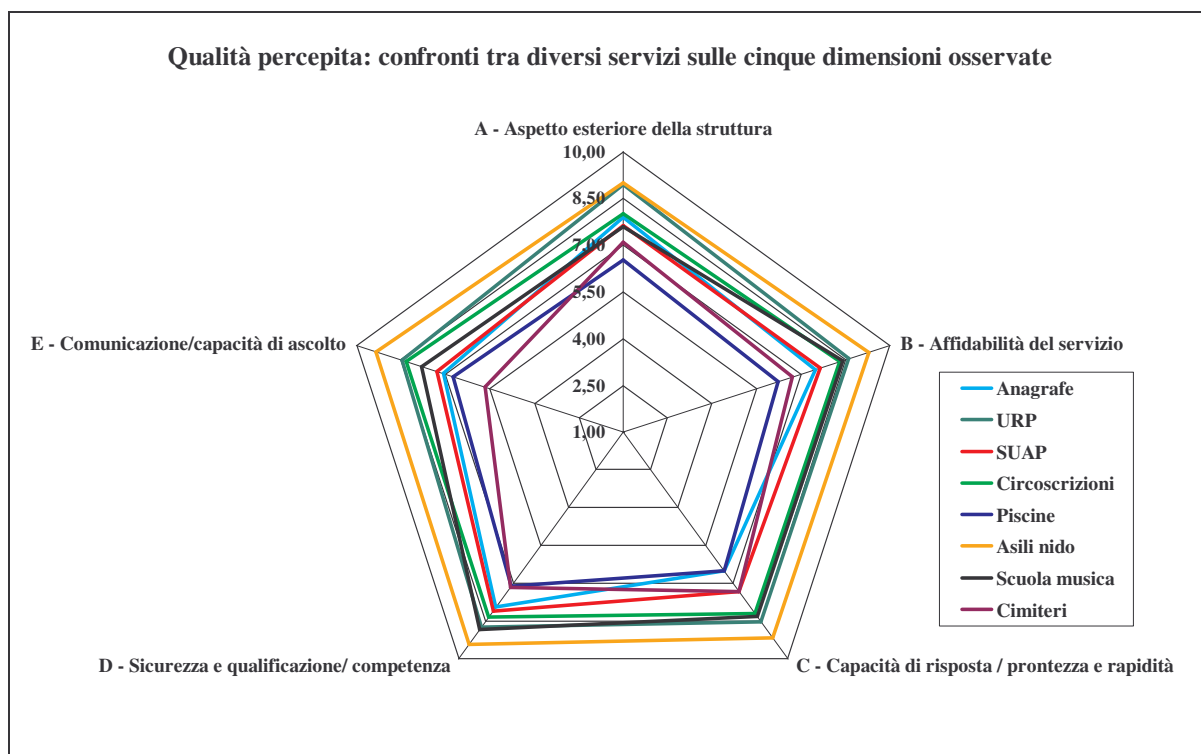
Generalmente, si prevede una fase di rilevazione della durata di un paio di settimane, da individuarsi in un periodo di attività normale, ovvero al di fuori di periodi festivi o di vacanze. Al termine della fase di rilevazione, i rilevatori provvedono all'inserimento dei dati raccolti attraverso una maschera di immissione che viene predisposta dall'ufficio.

5. Alcuni risultati ottenuti

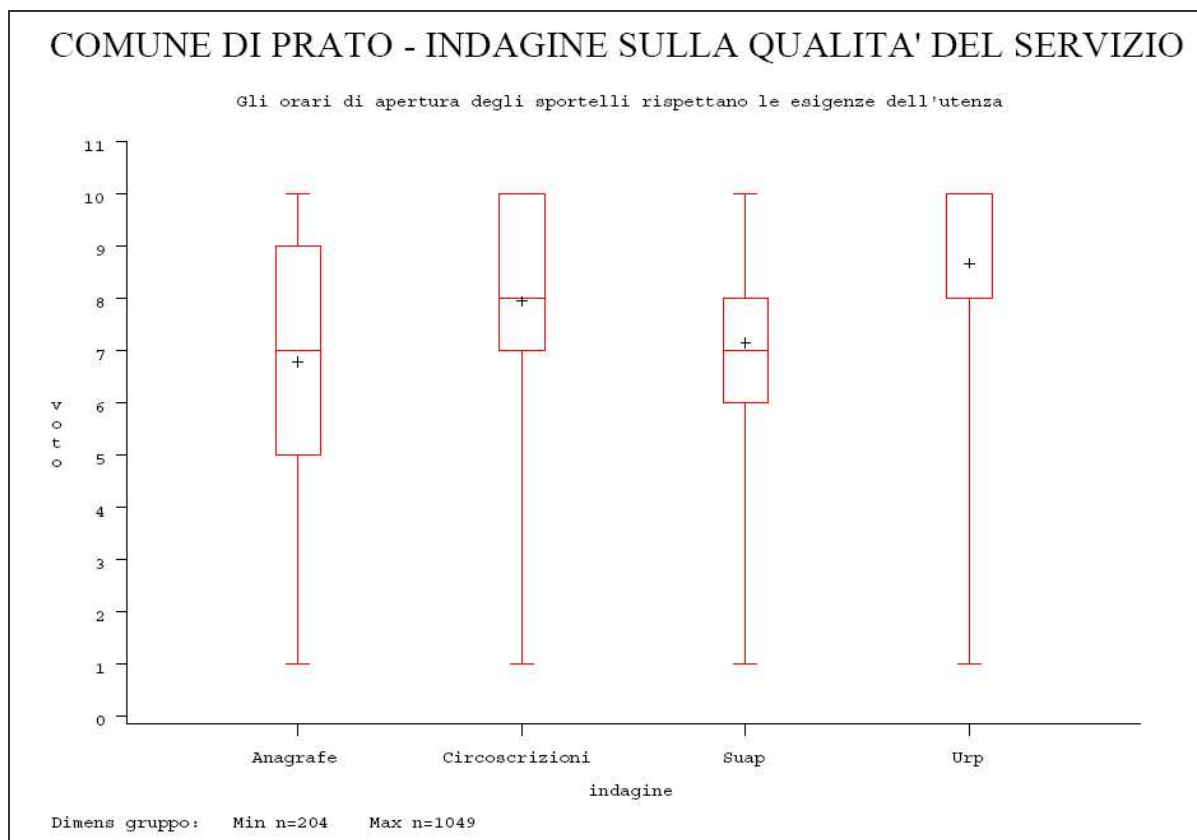
Le prime indagini sulla soddisfazione dell'utenza sono state effettuate nel 2007, ed hanno riguardato due servizi a domanda individuale: le piscine comunali e la scuola di musica. Nel corso del 2008, poi, sono state effettuate tre indagini relative ai servizi di sportello al pubblico, nell'ambito di un progetto più vasto volto al miglioramento dei servizi stessi, ed altre due indagini relative ad altrettanti servizi a domanda: gli asili nido comunali, ed i servizi cimiteriali. I servizi di sportello al pubblico rilevati sono stati: l'Ufficio Relazioni con il Pubblico (U.R.P.), lo Sportello Unico per le Attività Produttive (S.U.A.P.), e l'Anagrafe. Nei primi mesi del 2009, infine, si è conclusa l'indagine relative agli sportelli circoscrizionali.

Le diverse indagini fin qui condotte, dunque, consentono già alcuni confronti tra i servizi osservati, mentre altre elaborazioni sono state effettuate su richiesta di alcuni uffici. Più in generale, appare evidente la forza informativa e di sintesi che può derivare da una rappresentazione grafica dei dati. Si riportano qui di seguito alcuni esempi.

- a) Il grafico seguente rappresenta la qualità percepita nei diversi servizi rilevati, per ciascuna delle cinque dimensioni osservate.

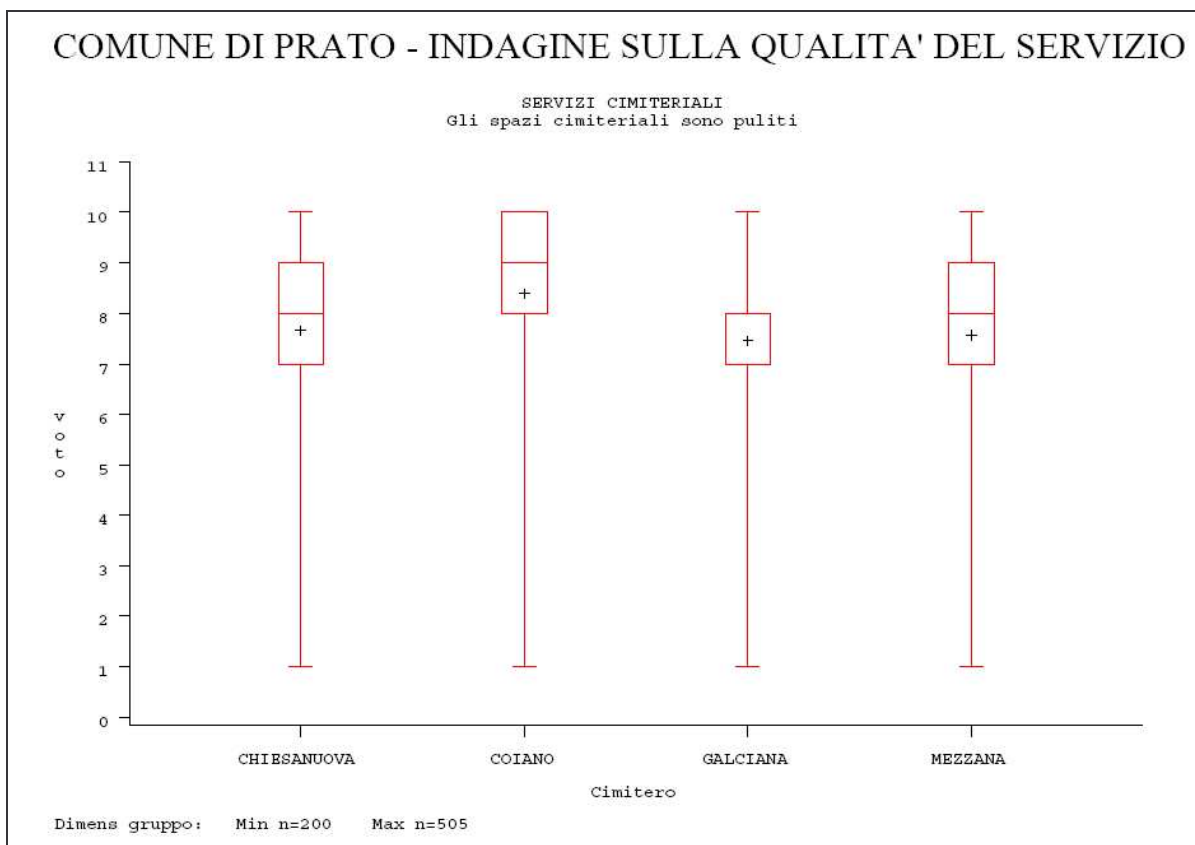


- b) Su richiesta del servizio Organizzazione, è stato effettuato un confronto tra tutti i servizi di sportello rilevati, in relazione alla caratteristica B3: "Gli orari di apertura degli sportelli rispecchiano le esigenze dell'utenza". Questo grafico mette a confronto le diverse distribuzioni dei voti: la croce nera indica il voto medio; i lati superiori ed inferiori della scatola rossa indicano, rispettivamente, il terzo ed il primo quartile, mentre la linea dentro la scatola indica il voto mediano; le due estremità dei "baffi" che escono dalla scatola, infine, indicano rispettivamente il voto più alto e quello più basso della distribuzione.



Si può notare come la soddisfazione dell'utenza in relazione a questa caratteristica sia nettamente più elevata presso l'U.R.P. (Ufficio Relazioni con il Pubblico), dove addirittura il voto mediano (e di conseguenza anche il terzo quartile) è pari al voto massimo, il "10", mentre l'8 è il primo quartile (il baffo in fondo fino all'1, invece, fa notare che c'è stato almeno un utente che è del tutto insoddisfatto). Anche gli orari di apertura degli sportelli circoscrizionali sono piuttosto soddisfacenti per l'utenza, ma in questo caso il voto mediano è l'8 ed il primo quartile è il 7, mentre il terzo quartile è anche in questo caso il "10". La soddisfazione rispetto agli orari di apertura degli sportelli è un po' più bassa, invece, tra l'utenza dello sportello anagrafico e quella del S.U.A.P. (Sportello Unico per le Attività Produttive), dove il voto medio (rappresentato dalle croci nere) è lievemente più alto presso il SUAP, ed il voto mediano è lo stesso, il "7". Tuttavia, le due rispettive scatole rosse evidenziano che presso lo sportello anagrafico la variabilità è più elevata, e quindi il risultato è meno soddisfacente: se, in effetti, all'anagrafe il terzo quartile è il "9" (superiore al SUAP, dove il terzo quartile è l'8), tuttavia il primo quartile è il "5", e pertanto vi è almeno un quarto di utenza che è insoddisfatta degli orari di apertura, a differenza del SUAP, dove il primo quartile è il "6".

- c) Una richiesta analoga a quella di cui al precedente punto b), ci è pervenuta dai servizi cimiteriali. E' stato fatto un confronto, in particolare, tra tutti i quattro cimiteri su cui è stata effettuata l'indagine, relativamente alla caratteristica A1: "Gli spazi cimiteriali sono puliti". Questo grafico mette a confronto, pertanto, le diverse distribuzioni dei voti, così come si è più dettagliatamente spiegato al punto b), nei quattro cimiteri: Chiesanuova, Coiano, Mezzana e Galciana.



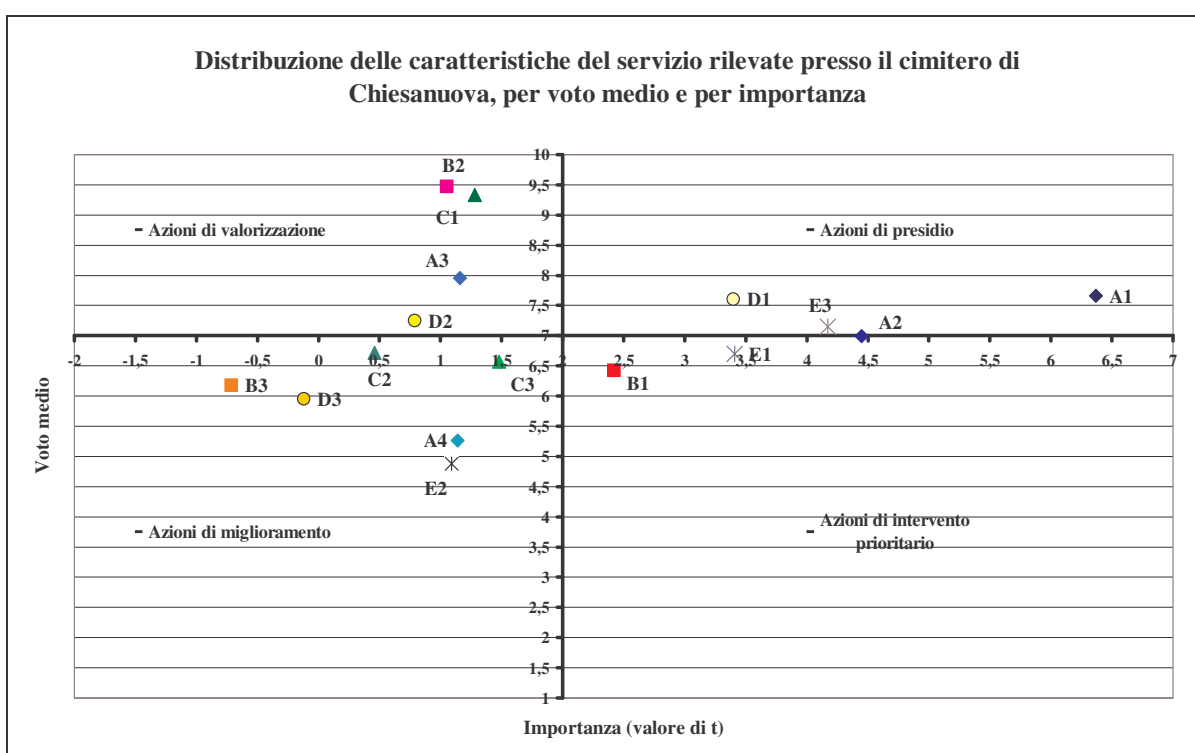
In questo caso, si può notare come la soddisfazione dell'utenza relativamente alla pulizia degli spazi sia decisamente più elevata presso il cimitero di Coiano, mentre la situazione è abbastanza simile negli altri tre cimiteri: un po' meno soddisfacente presso il cimitero di Galciana, dove la distribuzione dei voti è particolarmente concentrata attorno all'8, che è il voto mediano ed anche il terzo quartile; sono del tutto analoghe, invece, le distribuzioni dei voti presso i cimiteri di Chiesanuova e Mezzana, con voto mediano pari ad 8, primo quartile pari a 7 e terzo quartile pari a 9.

- d) A partire da questa indagine condotta sui cimiteri, infine, si è elaborato un grafico in grado di esprimere, in modo sintetico ed immediato, i risultati dell'analisi statistica basata sulla regressione multipla. Questa tecnica permette l'individuazione delle caratteristiche del servizio che – in positivo o in negativo – influenzano maggiormente il livello di soddisfazione generale. Le caratteristiche osservate, in particolare, vengono collocate in un grafico a due dimensioni, che sono: 1) in ascissa, l'importanza di tale caratteristica, misurata attraverso un valore denominato t (chiamato così per via della sua nota distribuzione di probabilità). La particolarità di questo valore sta nel fatto che se esso è superiore a 2, allora la probabilità che l'andamento della soddisfazione generale non dipenda da quella caratteristica del servizio è inferiore al 5%: in questo caso, quindi, si ritiene che la caratteristica in questione influenzi in misura significativa la soddisfazione generale. 2) in ordinata, il voto medio di tale caratteristica.

Incrociano i due assi sul punto di ascissa 2 e di ordinata 7 (che è pressappoco il voto medio sulla soddisfazione generale), si individuano graficamente quattro quadranti: le caratteristiche che ricadono nei due quadrati di destra, in particolare, sono quelle più importanti (=significative) per l'andamento della soddisfazione generale, mentre nei due quadranti a sinistra vi sono quelle meno importanti; nei due quadranti in alto, invece, vi sono le caratteristiche più soddisfacenti, mentre nei due in basso vi sono le caratteristiche meno soddisfacenti.

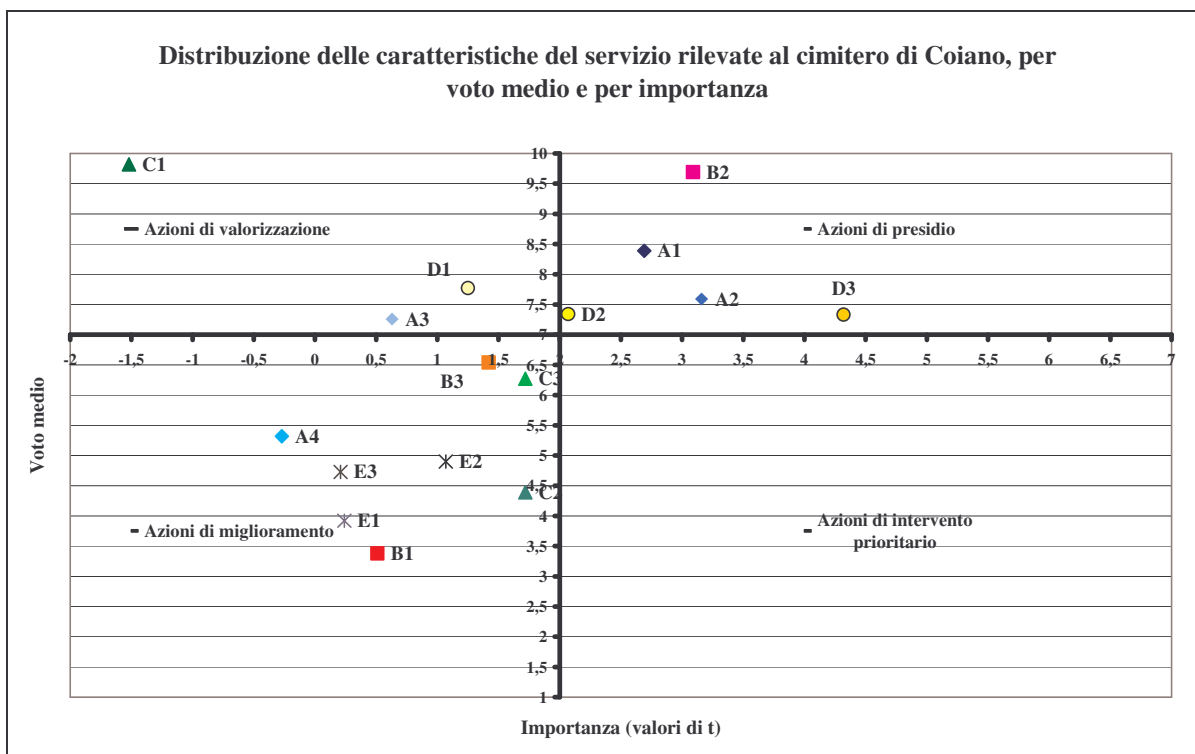
A seconda del quadrante in cui si trova una caratteristica, dunque, sarà opportuno adottare provvedimenti diversi: nel primo quadrante, in particolare, si trovano le caratteristiche con punteggio alto ed importanti, che vanno pertanto presidiate per consolidare il livello di soddisfazione generale (“Azioni di presidio”); nel secondo quadrante, invece, si trovano le caratteristiche importanti ma con punteggio basso: si tratta, quindi, di punti deboli su cui bisogna intervenire prioritariamente per migliorare il servizio (“Azioni di intervento prioritario”); nel terzo quadrante, poi, si trovano le caratteristiche con punteggio basso ma poco importanti, su cui è opportuno intervenire per risolvere queste criticità, ma non essendo importanti l’intervento non è prioritario (“Azioni di miglioramento”); nel quarto quadrante, infine, si trovano le caratteristiche del servizio che hanno ottenuto un punteggio alto, ma che non sono importanti: si tratta, quindi, di caratteristiche che bisogna cercare di valorizzare, affinché possano influenzare positivamente l’andamento della soddisfazione generale (“Azioni di valorizzazione”).

Questi, dunque, sono i grafici relativi alle caratteristiche rilevate in ciascun cimitero.

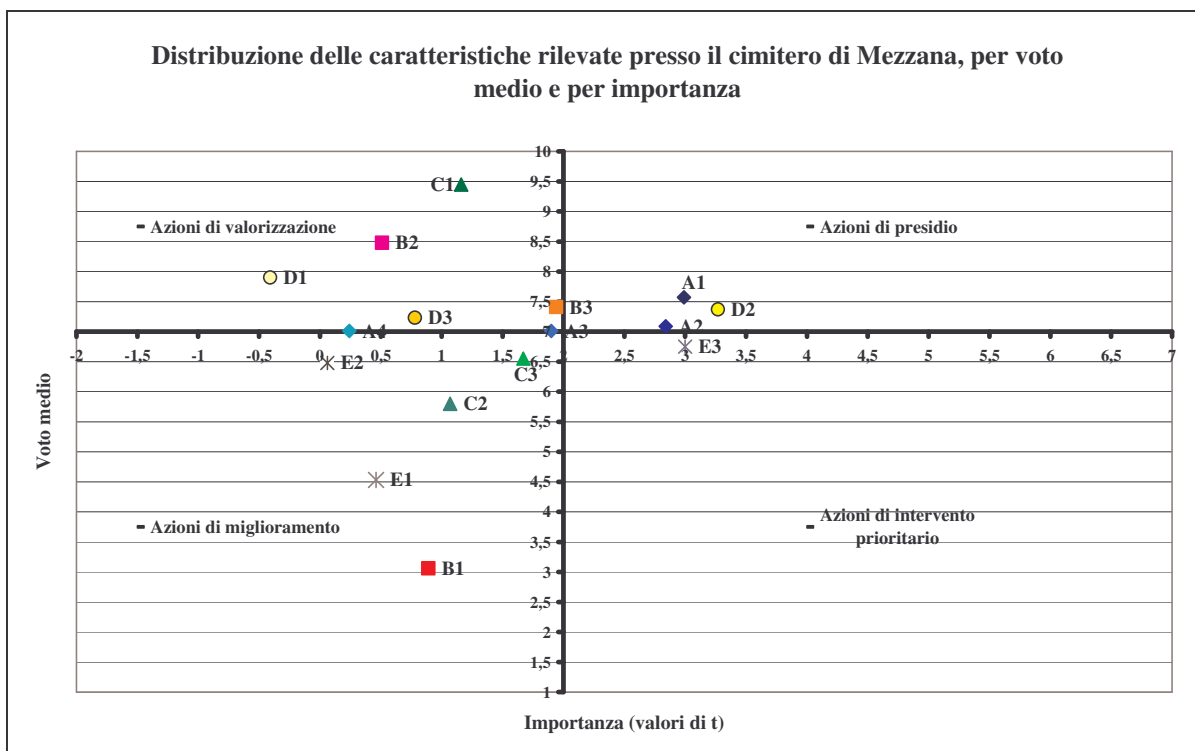


Ad esempio, si può notare come le due criticità del servizio, presso il cimitero di Chiesanuova, su cui è opportuno intervenire prioritariamente sono la caratteristica B1 (“Quando ho una necessità trovo facilmente a chi rivolgermi”), e la E1 (“Nel cimitero trovo facilmente le informazioni di cui ho bisogno”). Uno dei punti di forza da presidiare, invece, è la caratteristica D1 (“Quando ho avuto necessità di rivolgermi agli operatori cimiteriali, questi sono stati cortesi e disponibili a risolvere i miei problemi”). Le due voci che hanno riportato un voto medio insufficiente, invece, non sono risultate tra quelle significative per l’andamento della soddisfazione generale.

Cimitero di Coiano



Cimitero di Mezzana



Cimitero di Galciana

