

Indagini e analisi per il gradimento dei servizi comunali di Firenze.

Metodi e organizzazione

La visione della qualità come concetto legato alla capacità di generare valore e soddisfazione per il cliente è nata come esigenza del settore privato che, sulla spinta di un aumento considerevole dei livelli concorrenziali, ha dovuto ristrutturare i propri modelli organizzativi, introducendo una nuova prospettiva: la Customer Satisfaction.

Dalla seconda metà degli anni novanta, parallelamente al percorso aziendale, le strategie di customer satisfaction si sono estese anche agli enti pubblici, dove hanno assunto un'accezione più vasta, in considerazione della differente conformazione della P.A. che trova la sua ragione di esistere non nel generare profitto, ma nel fornire ai cittadini quei servizi che avranno poi una ricaduta sul territorio.

Le indagini di *customer satisfaction* relative alla soddisfazione nei servizi pubblici dove è forte la componente di *front-office*, sono in generale di tipo quantitativo.

Su questo tema, è da tempo disponibile un'ampia letteratura, grazie a numerosi interventi sia in termini metodologici sia in termini di esperienze sul campo, svolti da vari soggetti.

Considerando quindi la letteratura, dal punto di vista metodologico, il paradigma di riferimento è quello basato sulla conferma delle attese: un soggetto sarà soddisfatto se percepisce di ricevere più di quanto si aspetta. Da ciò segue che la misura della *customer satisfaction* è data dalla discrepanza fra percezioni e attese.

La prima indagine sull'utilizzo e il gradimento dei Servizi comunali di Firenze, nasce nel 1997, è svolta dal Servizio di statistica per conto dell'Ufficio Tempi e Spazi e si propone, come obiettivo di medio-lungo periodo, il monitoraggio del gradimento dell'utenza per i servizi forniti.

Questa indagine ha disegnato un percorso che, nel tempo, si è sempre più raffinato nelle tecniche di rilevazione e nella gestione delle indagini:

1) nelle tecniche di rilevazione, facendo ricorso a metodi più snelli come le interviste svolte col sistema CATI, che è un metodo di rilevazione dei dati standardizzato di tipo misto. L'intervista strutturata viene condotta da un intervistatore telefonicamente

ma, a differenza dei metodi tradizionali, l'operatore può gestire il colloquio ponendo le domande e registrandole direttamente sul computer.

Questa metodologia ha come vantaggi

- La rapidità nella raccolta dei dati
- Il contenimento dei costi
- Il controllo dell'attività degli intervistatori
- La possibilità di raggiungere velocemente le persone anche in vaste aree
- La rapidità nella elaborazione dei dati

Come svantaggi

- La diffidenza dei cittadini verso le interviste telefoniche, soprattutto per la notevole diffusione di telemarketing, che spinge spesso l'interlocutore a rifiutare l'intervista
- L'impossibilità di utilizzare altri supporti informativi, quali le immagini, o fotografie
- L'esigenza di ricorrere ad un questionario piuttosto breve a domande chiuse con alternative di risposta limitate
- La difficoltà di impegnare l'intervistato per un periodo di tempo piuttosto lungo, in quanto l'attenzione alle risposte del questionario telefonico può essere più limitata
- La difficoltà nel reperimento dei numeri telefonici.

2) nella gestione delle indagini, valendosi di partners esterni all'Amministrazione Comunale, tramite convenzioni come quella stipulata con il Dipartimento di Statistica dell'Università degli Studi di Firenze.

È in questo ambito e con queste modalità che abbiamo realizzato le indagini di customer satisfaction, rivolte sia alla popolazione in generale, sia a target specifici di testimoni privilegiati.

Mi riferisco all'indagine sul "Gradimento dei Servizi offerti dal Comune di Firenze", i cui risultati fanno emergere un panorama di sostanziale soddisfazione da parte degli utenti rispetto ai servizi offerti dall'Amministrazione con punte di eccellenza per quanto riguarda la soddisfazione sulla cortesia e la competenza del personale;

penso a quella sul "Gradimento dei Servizi del Comune di Tavarnelle Val di Pesa", all'indagine sulle "iniziative del Quartiere 4 per limitare il consumo di acque minerali", effettuata per due anni consecutivi i cui risultati hanno evidenziato il riavvicinamento dei cittadini all'utilizzo dell'acqua di rubinetto (oltre il 4% di famiglie

non usa più l'acqua minerale imbottigliata in contenitori di plastica monouso), per proseguire con quella sul "Gradimento dei servizi erogati dalla Polizia Municipale", che viene ripetuta annualmente. Fra gli aspetti più apprezzati, gli intervistati mettono in rilievo quelli relativi al fattore "umano", come la competenza, la cortesia, la professionalità e l'efficienza del personale. Emergono, naturalmente, alcune differenze tra Servizi che risentono degli aspetti organizzativi e di comunicazione legati, probabilmente, alle attività che li caratterizzano e su cui la P.M. sta lavorando per il miglioramento;

a quella su "I fiorentini e il Teatro Comunale", commissionata dalla Fondazione del Teatro, che sottolinea quanto l'abbinamento di strumenti promozionali, di indagini periodiche per la rilevazione della soddisfazione dell'utenza e di comunicazione si riveli una delle vie di potenziale successo da percorrere, per accrescere la domanda e migliorare la qualità della fruizione;

per concludere con l'indagine sul servizio taxi a Firenze (commissionata dallo Sviluppo Economico poco prima del decreto Bersani), e quella sulle vacanze estive dei fiorentini.

Sul piano operativo per realizzare un'indagine è necessario:

1. stabilire ex ante gli attributi o le dimensioni del servizio ritenuti importanti da rilevare;
2. adottare una scala di misurazione, con la quale si chiede all'intervistato di posizionarsi lungo una sequenza di possibili risposte, tra loro graduate secondo un preciso criterio.

Generalmente abbiamo utilizzato una scala di misura di tipo numerico, in grado cioè di facilitare una serie di elaborazioni quantitative (calcolo di media, di varianza, di scostamenti ecc.) e una scala costruita su concetti o attributi verbali (es. molto soddisfatto, soddisfatto, ecc.).

Nelle interviste CATI, dove non è disponibile un supporto visivo o grafico che facilita la somministrazione di quesiti con risposte verbali, abbiamo utilizzato la scala con punti che vanno da 1 a 10, semplice da usare per il rispondente grazie all'associazione con le valutazioni scolastiche.

Per la scelta dei cittadini da intervistare, estratti casualmente dalle liste anagrafiche del Comune, è stato adottato un campionamento probabilistico, di tipo stratificato con strati definiti rispetto al quartiere di residenza del rispondente, al sesso e alla classe di età. La numerosità delle persone intervistate nei vari strati, ha rispettato la

proporzione sulla popolazione residente nel Comune di Firenze al momento dello svolgimento dell'indagine.

La nota distintiva di queste indagini è quella di aver sviluppato uno studio sui rapporti fra i cittadini e l'Amministrazione comunale. Il ricorso a metodi di rilevazione integrata così come l'adozione di strumenti sociologici per la lettura dei dati, hanno contribuito ad arricchire la qualità delle analisi.

La ricerca integrata, infatti, si presenta come una ricerca svolta in due fasi consequenziali:

- a. la fase "esplorativa" o qualitativa che serve a individuare indizi e segnali di un fenomeno e a delineare tendenze e mutamenti;
- b. la fase "estensiva" o quantitativa che serve a tradurre in numeri i risultati provenienti dalla fase precedente.

Definizione dei fattori di qualità

L'analisi della customer satisfaction e la misurazione dei livelli qualitativi nel settore dei servizi erogati dalla Pubblica Amministrazione risulta piuttosto complessa per una serie di caratteristiche proprie della natura stessa dell'attività, trattandosi generalmente di prestazioni di servizi, che si connotano in modo diverso rispetto all'attività di produzione e vendita di beni.

Non esiste una sostanziale differenza tra beni e servizi per quanto riguarda la misura della soddisfazione del cliente: questa dipende in entrambi i casi dallo scarto tra le attese del cliente e la performance percepita.

I servizi, in particolare, sono contraddistinti da aspetti specifici quali:

- l'intangibilità della prestazione,
- la simultaneità tra produzione e consumo
- il ruolo attivo svolto dal cliente nel corso dell'attività di produzione.

Un bene tangibile è il frutto di un ciclo produttivo in cui il cliente entra in relazione con il prodotto solo al termine del processo: il giudizio di soddisfazione deriva quindi dall'esperienza d'uso del prodotto stesso.

Nel caso dei servizi invece, il cliente/utente può esercitare un'influenza diretta sul processo di erogazione e sul risultato che ne consegue, entrando in relazione con l'output non alla fine ma nel corso della fruizione, attraverso un'interazione con il personale preposto alla fornitura.

Queste caratteristiche rendono differenziata la percezione qualitativa dei singoli utenti, che sviluppano aspettative/attese del servizio ricevuto, in relazione ai diversi fattori oggetto di valutazione (peraltro soggettiva).

E' importante quindi, ai fini di una analisi di customer satisfaction, individuare i fattori che fondano ed alimentano il giudizio qualitativo dell'utente sui servizi erogati.

Salvo declinazioni più specifiche in riferimento ai singoli servizi, i fattori che abbiamo osservato nelle nostre indagini, sono i seguenti:

1. accessibilità (facilità ad entrare o meno in contatto con l'Ente)
2. comunicazione (informazione all'utente)
3. competenza/professionalità
4. cortesia (capacità di comprensione, flessibilità, interazione)
5. credibilità (fiducia in chi eroga il servizio)
6. affidabilità (processo di erogazione senza errori)
7. rispondenza (servizio adeguato alla domanda)
8. tempestività
9. conoscenza del cliente/utente (utile per un servizio personalizzato).

Utilità e obiettivi dell'indagine di customer satisfaction

Nella P.A. le indagini di customer satisfaction servono:

1. a definire e valutare l'efficacia delle *politiche pubbliche*, dove per *politiche pubbliche* si intende, in modo sintetico, le scelte prioritarie dell' Amministrazione finalizzate ad ottenere benefici esterni sulla comunità.
2. a progettare i sistemi di erogazione dei servizi.

Ma con quali obiettivi?

La soddisfazione dell'utente è un fenomeno complesso, ma può tuttavia essere misurato in modo semplice assumendo che ciascun fattore della qualità ovvero ciascuna caratteristica del prodotto/servizio, provochi una percezione superiore, uguale o inferiore alle aspettative, associata ad una definita intensità di insoddisfazione.

In sintesi gli obiettivi della customer satisfaction li possiamo riassumere così:

- Analizzare la soddisfazione del cliente/utente rispetto al servizio reso, sulla base di giudizi di qualità;
- Analizzare la soddisfazione del cliente/utente per ogni elemento della catena del valore del servizio reso (essendo l'Amministrazione comunale Ente di servizi).

Da tenere comunque presente che nella P.A, senza entrare nel merito delle connessioni metodologiche e organizzative del legame tra soddisfazione e qualità, la rilevazione della customer satisfaction può essere considerata anche da altri tre aspetti, quali:

Aspetto “Etico”

E' la ragion d'essere dell'Ente che ha la mission di servire il cittadino, di assicurare condizioni di soddisfazione e di sviluppo, di migliorare la qualità della vita.

Aspetto “Relazionale”

E' il rafforzamento del rapporto di fiducia che l'amministrazione pubblica deve acquisire dal cittadino.

Aspetto del “Valore”

E' la percezione di prestazioni adeguate alle risorse richieste, ovvero la percezione del cliente di aver speso bene le proprie risorse (tempo, denaro, incombenze) avendo ottenuto il massimo possibile, rispetto alle sue aspettative.

La Customer satisfaction come criterio di valutazione della performance amministrativa

Le leggi di riforma hanno scritto che la buona amministrazione è una amministrazione capace di operare secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità. Per raggiungere questi obiettivi sappiamo quanto sia importante considerare anche la soddisfazione degli utenti rispetto alle scelte operate dall'amministrazione: ecco perché le indagini di customer satisfaction non sono un obiettivo in sé ma uno strumento delle strategie di gestione delle politiche pubbliche basate anche sull'ascolto e la partecipazione degli utenti.

Il valore strategico di queste iniziative dovrebbe consistere nel fatto che servono a individuare il potenziale di miglioramento dell'amministrazione, i fattori su cui si registra lo scarto maggiore tra ciò che l'amministrazione è stata in grado di realizzare e ciò di cui gli utenti hanno effettivamente bisogno o che si aspettano di ricevere dalla stessa amministrazione. La customer satisfaction è dunque uno strumento di gestione e valutazione dell'organizzazione, delle persone e delle competenze presenti, delle tecnologie utilizzate, dei processi seguiti, delle risorse impiegate e dei risultati prodotti. Ecco perché è necessario che l'ascolto diventi una funzione permanente, pianificata, organizzata e governata.

Risultati per i cittadini e per l'amministrazione

1. Per l'amministrazione l'ascolto può costituire uno strumento di governo delle politiche pubbliche

e di gestione del consenso intorno alle scelte di governo dell'amministrazione riducendo i conflitti e sostanziando il concetto di democrazia

2. per i cittadini e gli utenti dei servizi la partecipazione può costituire una forma di controllo dell'impiego delle risorse pubbliche a cui i cittadini, come co-finanziatori, concorrono in forma diretta e/o indiretta

e una forma di esercizio legittimo del ruolo di elettori che non deve esprimersi necessariamente e solo attraverso gli organismi di rappresentanza

La somma di questi risultati vede l'amministrazione e i cittadini come soggetti non più separati e in cerca di una relazione comunicativa, ma un unico soggetto in cui la comunicazione si esercita reciprocamente per la definizione e il raggiungimento dell'interesse generale.