

Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro

Commissione istruttoria per le Politiche Sociali e la Pubblica Amministrazione (V)



Conferenza Nazionale sulla qualità dei servizi pubblici

Rilevazione di *customer satisfaction*
sulla qualità dei servizi offerti dalle pubbliche amministrazioni centrali e locali
alle imprese e ai cittadini

Roma, 30 giugno 2014

Sommario

1. Introduzione e obiettivi dell'indagine.....	2
2. Strategia d'indagine	2
2.1 Le unità di rilevazione	4
2.2 Strumenti e tecniche di rilevazione	4
3. Risultati	5
3.1 Un'immagine d'insieme	5
3.2 I risultati: analisi per servizio e per attributo.....	9
4. Conclusione.....	11
APPENDICE STATISTICA.....	12

1. Introduzione e obiettivi dell'indagine

Affinché la *customer satisfaction*, applicata ai servizi pubblici, assurga a dimensione strategica, deve generare un processo virtuoso tra misurazione e azioni di miglioramento¹

In linea con questa impostazione, la Commissione istruttoria per le Politiche Sociali e la Pubblica Amministrazione, nell'ambito delle attività connesse all'attuazione dell'art.9 della legge 15/2009, ha avviato un'indagine di *customer satisfaction* sull'intero territorio nazionale, con l'intento di valutare la qualità dei servizi resi dalle pubbliche amministrazioni centrali e locali alle imprese e ai cittadini. Tale informazione è rilevante per orientare e adattare tutta l'organizzazione verso i bisogni e le attese dei cittadini e imprese, in uno scenario di scarsità di risorse finanziarie per le pubbliche amministrazioni.

Con il supporto tecnico dell'ISTAT, la Commissione, nel periodo marzo/giugno 2014, ha condotto un'indagine sperimentale circoscritta a tre Regioni (Lombardia, Lazio, Campania) e rivolta alle organizzazioni rappresentative degli interessi collettivi (stakeholder).

In questa sede s'illustrano i risultati principali, al fine di favorire una prima riflessione mirata sulla qualità dei servizi erogati dalla Pubblica Amministrazione.

2. Strategia d'indagine

In base alle indicazioni fornite dagli stakeholder, sono state selezionate 16 tipologie di servizio tra quelle erogate dalla Pubblica Amministrazione a cittadini e imprese.

Prospetto 1 - Servizi valutati

Segmento	Erogatori	Servizi
Cittadini	Sanità	1. Pronto soccorso
		2. Medicina territoriale (malati cronici, demenze senili)
	Previdenza	3. Pensioni
		4. Invalidità civile
	Assistenza	5. Segretariato sociale (filtro offerte comunali in tema di assistenza)
		6. Servizi per l'infanzia
	Assistenza ai non autosufficienti	7. Assistenza domiciliare integrata
	Istruzione	8. Offerta formativa
		9. Colloqui con le famiglie
Cittadini e Imprese	Fisco	10. Dichiarazione dei redditi
		11. Funzionamento Uffici territoriali
Imprese	SUAP	12. Sportelli Unici
	Pagamenti PA	13. Pagamenti alle imprese
		14. Incentivi industriali alla ricerca (legge 46/82)
	Servizi alle imprese	15. Servizi finanziari (SACE - SIMEST)
		16. Servizi reali alle imprese (ICE - Camere di Commercio)

Le dimensioni della qualità prese in considerazione sono: fisica, relazionale e tecnica² a loro volta articolati in 12 attributi elementari di qualità.

Alla *dimensione fisica* sono riconducibili:

¹ Stefania Baldassari - Gilberto Ugolini, *L'impiego della customer satisfaction per la valutazione dell'efficacia esterna nelle attività delle pubbliche amministrazioni*, in www.istat.it.

² Cfr. CNEL, 2010, *I risultati delle rilevazioni sulle opinioni delle parti sociali*, a cura del Comitato per la Valutazione della qualità dei servizi pubblici, Giugno 2010.

- a) *accessibilità fisica* (concreta possibilità del fruitore di accedere ai servizi offerti dall'amministrazione (ubicazione territoriale, orari di apertura, mezzi pubblici, parcheggio, barriere architettoniche);
- b) *accessibilità virtuale* (accessibilità del sito internet dell'amministrazione (multicanalità - accesso telefonico, telematico, sms, livello di interazione con l'utente, per es. possibilità seguire la pratica *on line*, possibilità di comunicare via PEC – Posta elettronica certificata.)
- c) *aspetti tangibili dei servizi: logistica e manutenzione* (presenza di spazi idonei alla ricezione del pubblico: comfort, posti a sedere, elimina code, servizi igienici, anche per i disabili e sullo stato di manutenzione della struttura: pulizia, illuminazione, difesa contro il fumo, climatizzazione);
- d) *aspetti tangibili dei servizi: informazioni* (facilità di accesso alle informazioni necessarie: segnaletica di prima accoglienza, indicazioni sugli sportelli a cui rivolgersi, sui servizi offerti, chiarezza della modulistica, presenza ed efficacia dell'URP, presenza di sistemi di informazione elettronica, carta dei servizi).

Alla *dimensione relazionale* sono riconducibili:

- a) *affidabilità e trasparenza: qualità organizzativa* (chiarezza dei ruoli e delle procedure, disponibilità di sportelli unici di accesso alle informazioni, qualità dei supporti informatici, possibilità di effettuare pagamenti con bancomat/carta di credito);
- b) *trasparenza e coerenza del servizio* (identificazione chiara del responsabile del procedimento, tempi di conclusione, costi e possibilità di accesso agli atti amministrativi).
- c) *attenzione ai bisogni dell'utenza - empatia: disponibilità all'ascolto* (attenzione ai bisogni dell'utenza, valorizzazione dei reclami e dei suggerimenti dell'utenza e adeguamento operativo e organizzativo dei servizi);
- d) *attenzione ai bisogni dell'utenza – empatia: cortesia, correttezza* (comportamenti degli addetti: cortesia, disponibilità, correttezza, riconoscibilità – cartellino di riconoscimento).

Prospetto 2 - L'albero della qualità

Dimensioni	Attributi di I livello	Attributi di II livello
Fisica	Accessibilità	Accessibilità fisica
		Accessibilità virtuale
	Aspetti tangibili	Logistica e manutenzione
		Informazioni
Relazionale	Affidabilità e trasparenza	Qualità organizzativa
		Trasparenza e coerenza del servizio
	Attenzione ai bisogni dell'utenza (empatia)	Disponibilità all'ascolto
		Cortesia, correttezza
Tecnica	Efficacia	Rispondenza tecnica del servizio alle esigenze del richiedente
		Professionalità
	Tempestività	Tempi di attesa allo sportello
		Tempi di attesa nell'erogazione del servizio

Alla *dimensione tecnica*; infine, sono riconducibili:

- a) *efficacia: rispondenza tecnica del servizio alle esigenze dell'utente* (capacità di fornire al richiedente un servizio coerente con le aspettative ed onnicomprensivo rispetto alle esigenze espresse);
- b) *professionalità* (capacità professionale di fornire un servizio efficace; affidabilità degli addetti; preparazione specifica dei dipendenti in relazione al servizio da erogare).

- c) *tempestività: tempi di attesa per l'accesso ai servizi* (tempi di attesa, costanza del presidio);
- d) *tempi di attesa nell'erogazione del servizio* (tempi di attesa in relazione ad un limite temporale predefinito).

Gli attributi di qualità sono strutturati in livelli e accorpati in un modello ad albero, come da prospetto.

Gli attributi di qualità sono stati trasformati in quesiti al fine di misurare la qualità di un determinato fattore riferito a uno specifico servizio.

2.1 *Le unità di rilevazione*

Al fine di ottenere una valutazione non condizionata dalla scarsa conoscenza dei servizi oggetto di osservazione, si è preferito raccogliere le valutazioni espresse dagli stakeholder ai quali è riconosciuta la rappresentanza e, dunque, il valore dell'opinione e dell'esperienza³, piuttosto che rivolgersi agli utenti finali dei servizi.

Nella sperimentazione, sono stati coinvolti 113 soggetti istituzionali: 83 Parti sociali territoriali, rappresentate dal CNEL, 18 associazioni nazionali di consumatori e utenti rappresentate in seno al Consiglio Nazionale Consumatori e Utenti (CNCU), 3 ordini dei giornalisti, 9 esperti settoriali che hanno contribuito alla redazione della Relazione annuale sui livelli e la qualità dei servizi offerti dalle pubbliche amministrazioni centrali e locali alle imprese e ai cittadini, afferenti alle Regioni Lombardia, Lazio e Campania.

Le strutture periferiche delle organizzazioni consultate che hanno un rapporto di servizio - anche sussidiario - rispetto agli uffici delle amministrazioni pubbliche e forniscono assistenza ai cittadini e alle imprese attraverso i patronati, i centri di assistenza fiscale, i consulenti del lavoro, gli uffici per la formazione - solo per citarne alcuni - hanno reso disponibili le informazioni di base necessarie alla compilazione della scheda regionale.

2.2 *Strumenti e tecniche di rilevazione*

Per la modalità di raccolta dei dati ci si è avvalsi della tecnica *CAWI (Computer Assisted Web Interviewing)*. Nella prima fase della rilevazione (febbraio/marzo 2014), è stata utilizzata una piattaforma *web*, opportunamente predisposta e accessibile attraverso il portale del CNEL. Nei mesi di maggio e giugno 2014, si è completata la rilevazione con il supporto telefonico e l'assistenza guidata alla compilazione dei questionari di esperti ISTAT.

Il questionario è stato strutturato in moduli, ciascuno per ogni servizio valutato, a loro volta articolati in sezioni, al fine di fornire 5 tipologie di informazione:

1. il livello di gradimento della qualità del servizio su ciascun attributo elementare. I quesiti sono stati formulati facendo riferimento agli aspetti più propriamente amministrativi del servizio.
2. il giudizio d'importanza che riflette il contributo di ciascun attributo nel determinare la soddisfazione complessiva;

³ Le categorie degli intervistati sono quelle previste dall'art.9 comma c) della legge 15/2009: rappresentanti delle categorie economiche e sociali, associazioni dei consumatori e degli utenti, studiosi qualificati e organi di informazione. Con riferimento alle parti sociali rappresentate al CNEL, i soggetti della rilevazione sono stati divisi in due partizioni principali: rappresentanti dei lavoratori (CGIL, CIDA, CISL, CIU, CONFEDIR, CONFSAI, CUB, Forum Terzo Settore, UGL, UIL, Volontariato) e rappresentanti delle imprese (ABI, COLDIRETTI, CONFAGRICOLTURA, CONFAPI, CONFARTIGIANATO, CONFCOMMERCIO, CONFESERCENTI, CONFETRA, CONFINDUSTRIA, CONFITARMA, CONF SERVIZI, Consiglio Nazionale Ingegneri, FEDERPESCA).

3. il livello complessivo di soddisfazione del servizio ottenuto come media ponderata tra soddisfazione e importanza;
4. la disponibilità a pagare (DAP) che permette di attribuire un valore economico alla qualità del servizio offerto. Nello specifico, si è chiesto di esprimere, in una scala da 0 a 100, quanto si sarebbe disposti a pagare se il servizio valutato, con analoghe caratteristiche qualitative, potesse essere acquistato sul mercato;
5. opinioni e i suggerimenti per il miglioramento del servizio valutato.

3. Risultati

Nelle pagine successive sono illustrati i risultati definitivi della consultazione delle parti sociali sulla qualità dei servizi offerti ai cittadini e alle imprese.

La prima parte fornirà una valutazione complessiva dei risultati ottenuti con specifico riferimento a:

- priorità, presidi, aree di criticità e aree di valorizzazione emerse rispetto ai singoli attributi valutati, rispettivamente per i servizi afferenti al segmento dei cittadini, al segmento delle imprese e a entrambi i segmenti;
- livello di gradimento complessivo e la disponibilità a pagare per i 16 servizi valutati.

Nella seconda parte si esamineranno i risultati definitivi all'interno di ciascun servizio riportando, per ognuno di questi, le tavole statistiche in appendice e ponendoli a confronto attraverso rappresentazioni grafiche.

Ciascuna tavola è composta di 5 set informativi:

- 1) i punteggi medi relativi alla soddisfazione;
- 2) l'importanza per ciascuno degli attributi elementari;
- 3) gli attributi critici di qualità, presi come riferimenti ed evidenziati in grigio, corrispondenti a una bassa soddisfazione e un'elevata importanza;
- 4) il punteggio complessivo di soddisfazione ottenuto come media ponderata tra la soddisfazione di ciascun attributo elementare e il corrispondente fattore d'importanza;
- 5) la DAP.

3.1 Un'immagine d'insieme

La mappa di posizionamento bivariata soddisfazione/importanza consente di riassumere la posizione di un prodotto o servizio nella mente dei fruitori rispetto a due variabili (assi della mappa).

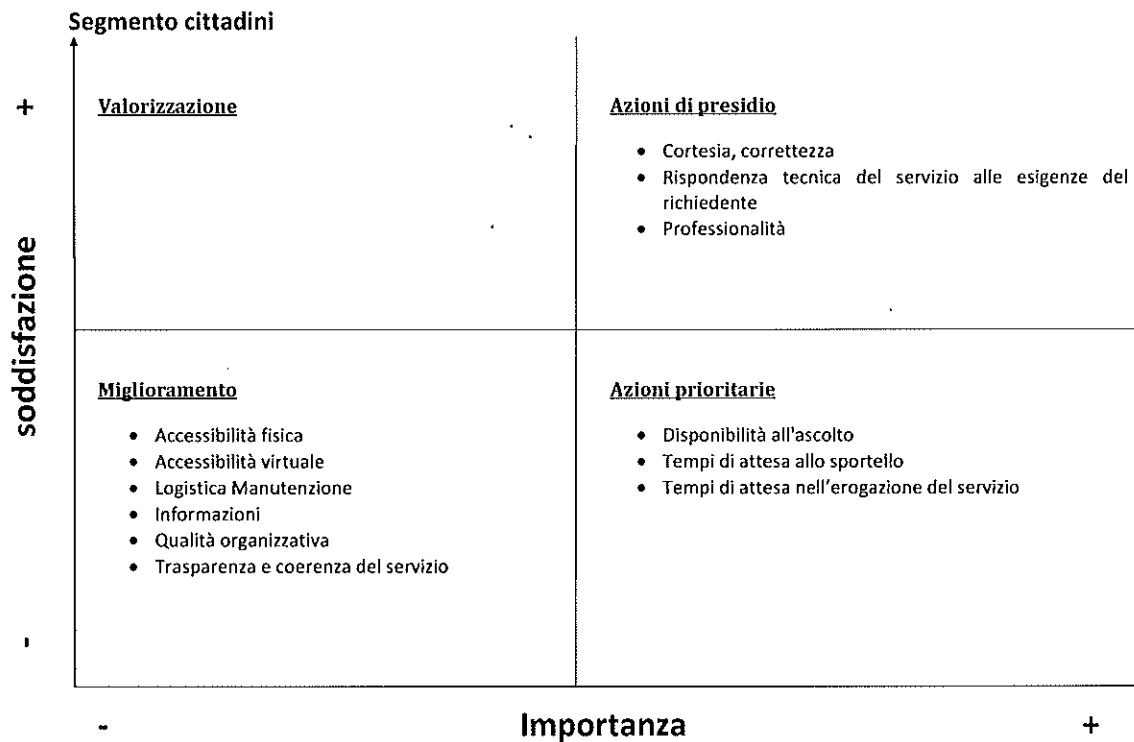
Esso costituisce un'efficace base di partenza per evidenziare i punti di forza e di debolezza di un prodotto/servizio pubblico. Le tavole che seguono riportano le mappe a livello di segmenti di utenti piuttosto che riferirsi al dettaglio dei servizi. Tale scelta è motivata dalla necessità di disporre di un numero sufficiente di osservazioni per poter condurre un'indagine rappresentativa.

La tavola 1 afferente al segmento cittadini evidenzia come *professionalità, cortesia e correttezza e rispondenza tecnica del servizio alle esigenze del richiedente* siano gli attributi da presidiare essendo stati valutati come quelli trasversalmente ritenuti più importanti e più soddisfacenti. Le priorità evidenziate dalle parti sociali fanno riferimento alla dimensione tecnica della qualità del servizio e, in particolare, alla *disponibilità all'ascolto* e alla tempestività (*tempi di attesa allo sportello e nell'erogazione dei servizi*). Le aree di miglioramento su cui si suggerisce un intervento delle amministrazioni sono riconducibili alle dimensioni della qualità fisica (accessibilità

fisica e virtuale, logistica e manutenzione, informazioni) e relazionale dei servizi (qualità organizzativa, trasparenza e coerenza del servizio).

Nessuna indicazione è fornita riguardo ciò che è necessario valorizzare.

Tavola 1 – Mappa di posizionamento segmento dei cittadini



Con riferimento alla dichiarazione dei redditi e al funzionamento di uffici territoriali, segmento cittadini e imprese, la tavola 2 evidenzia come *priorità* di intervento la *tempestività* riducendo i *tempi di attesa allo sportello e nell'erogazione dei servizi*. Di contro, risultano da presidiare gli aspetti dell'efficacia dei servizi che hanno ottenuto un livello di gradimento maggiore- come la rispondenza tecnica del servizio alle esigenze del richiedente e la professionalità degli addetti.

Da migliorare la dimensione della qualità fisica: trasparenza e coerenza nel servizio e disponibilità all'ascolto e da valorizzare tutti gli altri attributi.

Con riferimento ai servizi offerti alle sole imprese, la tavola 3 palesa un'analogia mappa di quella osservata per il segmento cittadini e imprese così da evidenziare una percezione molto simile tra i servizi afferenti al Fisco, SUAP, Pagamenti alla PA, Servizi alle imprese.

Tavola 2 – Mappa di posizionamento segmento di cittadini e imprese

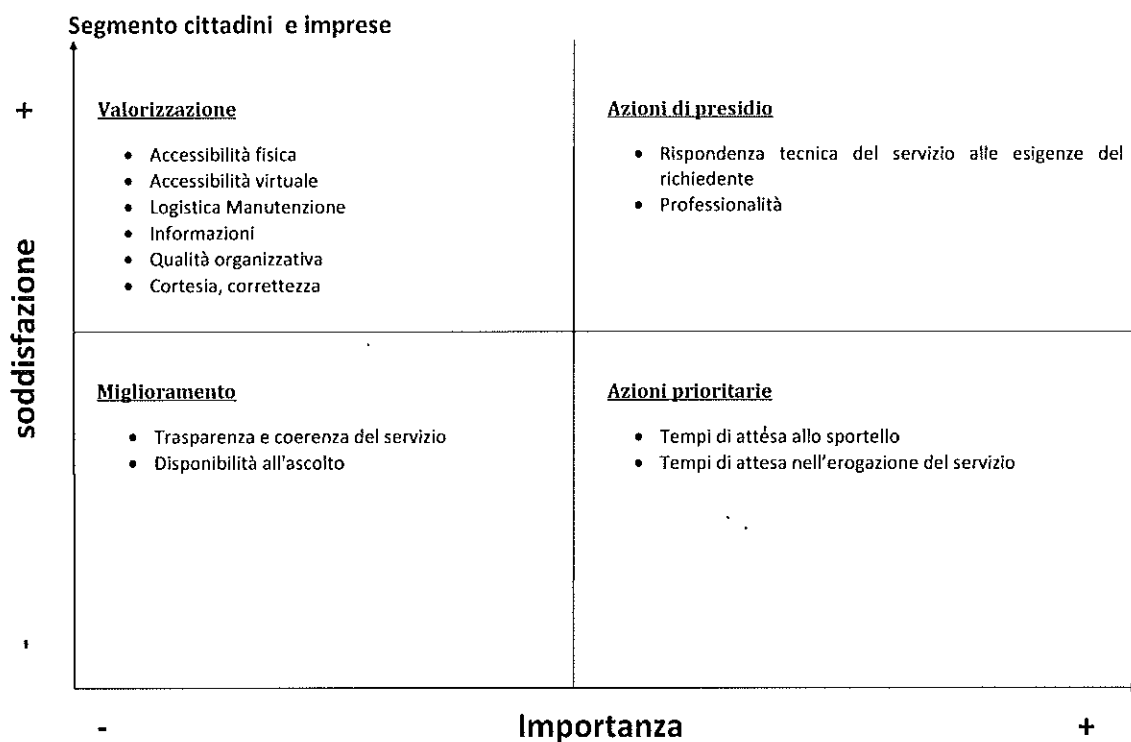
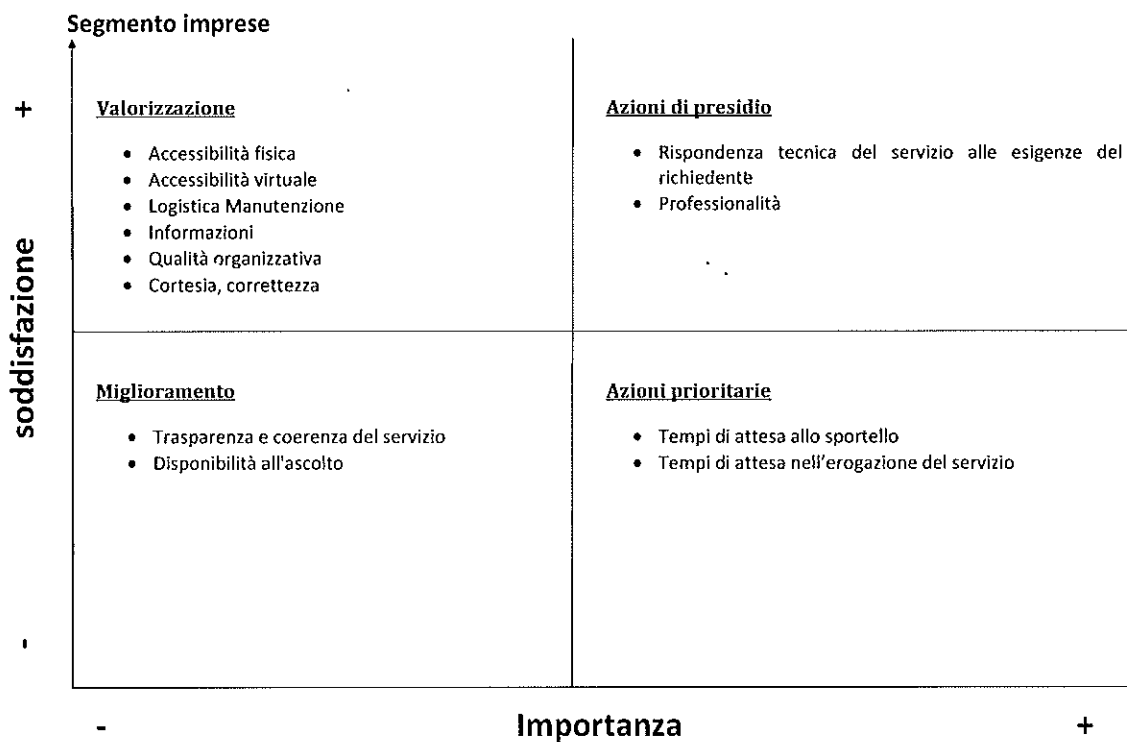


Tavola 3 – Mappa di posizionamento segmento delle imprese



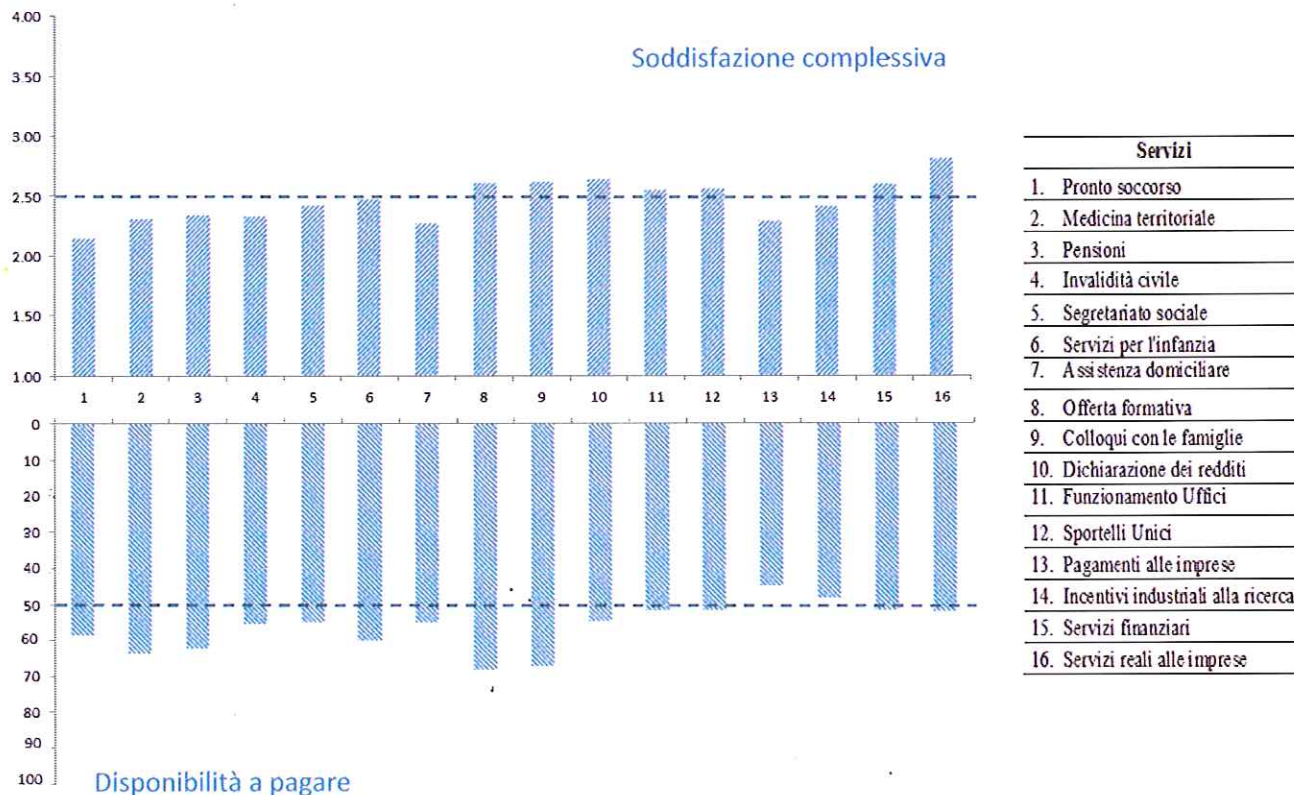
Considerando nel dettaglio i singoli servizi con riferimento alla soddisfazione complessiva e il DAP, fatto 100 il valore del servizio finale venduto al consumatore si evince che, *i servizi rivolti ai cittadini*, i primi sette (pronto soccorso, medicina territoriale, pensioni, invalidità civile, segretariato sociale, servizi per l'infanzia e assistenza domiciliare) hanno tutti ottenuto un livello di soddisfazione complessiva inferiore al punteggio di neutralità.

Al contempo, sono proprio i servizi ai cittadini dove si registra una maggiore disponibilità a pagare. E' così per: pronto soccorso, medicina territoriale, pensioni, servizi per l'infanzia, offerta formativa, colloqui con le famiglie.

Solo i servizi afferenti al settore dell'istruzione, offerta formativa e colloqui con le famiglie e al settore del fisco, dichiarazione dei redditi, risultano più soddisfacenti e registrano anche il deprezzamento minore.

In generale, *i servizi offerti alle imprese* hanno ottenuto un livello più elevato di soddisfazione complessiva; l'unica criticità sembra riguardare l'ambito dei pagamenti alle imprese, che, tra l'altro, registra anche un deprezzamento maggiore, in ipotesi dovuto a una qualità inferiore alle aspettative del servizio offerto.

Figura 1 - Gradimento e disponibilità a pagare del servizio



3.2 I risultati: analisi per servizio e per attributo

Il prospetto 3 consente di entrare nel dettaglio dell'analisi dei risultati definitivi della rilevazione di *customer satisfaction* con riferimento ai principali dati emersi rispetto alla qualità valutata per ciascuno dei 16 servizi considerati.

Prospetto 3 - Sintesi dei risultati per servizio

Servizi	Principali risultati
1. Pronto soccorso	Tabella1 Il livello di soddisfazione complessivo è inferiore al punteggio di neutralità anche se la disponibilità a pagare relativa è, tra i servizi analizzati, una tra le più alte. La dimensione della professionalità è l'attributo qualitativo più soddisfacente e anche il più importante. Le aree d'intervento più problematiche sono i tempi di attesa allo sportello e al servizio e, seppur in misura minore, la rispondenza alle esigenze dell'utente.
2. Medicina territoriale (malati cronici, demenze senili)	Tabella2 La soddisfazione complessiva è appena superiore rispetto a quella ottenuta dal pronto soccorso e si registra un'elevata disponibilità a pagare. Le criticità riguardano principalmente l'accessibilità fisica del servizio, la disponibilità all'ascolto e i tempi di attesa allo sportello.
3. Pensioni	Tabella3 Il servizio evidenzia una buona soddisfazione per la dimensione dell'accessibilità virtuale cui però è attribuita una scarsa importanza relativa. Dal confronto tra soddisfazione e importanza emergono discordanze nel caso della trasparenza, della disponibilità all'ascolto, della qualità organizzativa e dei tempi di attesa nell'erogazione e, in particolare, dei tempi di attesa allo sportello.
4. Invalidità civile	Tabella4 Per il servizio di invalidità civile, si rileva un apprezzamento per la componente della professionalità cui corrisponde un altrettanto elevato grado di importanza. In questo caso, maggiore attenzione si dovrebbe porre all'aspetto informativo, e all'accessibilità fisica.
5. Segretariato sociale (filtro offerte comunali in tema di assistenza)	Tabella5 Il servizio erogato è tendenzialmente insoddisfacente, benché la professionalità, sia la componente più gradita e quella a cui è attribuita la maggiore importanza e si registri un livello mediamente elevato di disponibilità a pagare. Criticità sono riscontrate nei tempi di attesa e nella rispondenza alle esigenze.
6. Servizi per l'infanzia	Tabella6 I servizi si caratterizzano per un'elevata disponibilità a pagare non accompagnata però, da una soddisfazione complessiva appena inferiore al punteggio di neutralità. La cortesia, la correttezza e la professionalità sono gli attributi del servizio di cui le parti sociali sono più soddisfatte. La dimensione problematica riguarda la logistica-manutenzione delle strutture.
7. Assistenza domiciliare integrata	Tabella7 I livelli di soddisfazione e il grado d'importanza più elevati sono assegnati alla professionalità e la cortesia-correttezza. Le aree grigie sono la logistica-manutenzione e la disponibilità all'ascolto, tempi di attesa al servizio e accessibilità fisica.
8. Offerta formativa	Tabella8 E' tra i servizi considerati più soddisfacenti, con gradimenti quasi sempre superiori alla soglia di neutralità. Inoltre, il valore che i rispondenti sarebbero disposti a pagare per questo servizio è tra i maggiori all'interno dei servizi presentati. L'aspetto della logistica-manutenzione, tuttavia, evidenzia delle criticità.
9. Colloqui con le famiglie	Tabella9 All'interno del settore istruzione si è analizzato anche il servizio del colloquio con le famiglie. Il giudizio complessivo è soddisfacente accompagnato anche da un'elevata disponibilità a pagare. Non ci sono aree critiche, benché attributi come accessibilità fisica e virtuale, logistica e manutenzione, informazioni e rispondenza alle esigenze e tempi di attesa, non sono state assegnate un livello elevato di importanza. E' il caso, probabilmente, di realizzare strategie di valorizzazione e di sensibilizzazione, affinché possa aumentare l'importanza nella considerazione dei genitori.
10. Dichiarazione dei redditi	Tabella10 Buoni livelli di soddisfazione per la rispondenza alle esigenze e la professionalità. Particolarmente soddisfacente è risultata la dimensione dell'accessibilità virtuale, anche se considerata d'importanza fondamentale. Il giudizio complessivo è accompagnato da una disponibilità a pagare superiore al 50% del valore del servizio fruito. Importanza superiore al valore atteso rispetto alla tempistica, non supportata, però, da una soddisfazione adeguata.
11. Funzionamento Uffici territoriali	Tabella11 Anche questo servizio riceve punteggi di soddisfazione quasi sempre superiori alla soglia di neutralità, ad eccezione dei tempi di attesa. In generale, quindi, il fisco riceve un buon apprezzamento dagli intervistati.
12. Sportelli Unici	Tabella12 Il giudizio complessivo è superiore alla soglia di neutralità e non si evidenziano particolari criticità, a parte una minore soddisfazione rispetto ai tempi di attesa del servizio.

13. Pagamenti alle imprese	Tabella13	Rispetto agli sportelli unici, il servizio ha un punteggio di soddisfazione inferiore sia complessivamente che per i vari attributi di cui si compone. Importante in questo ambito è considerato il tempo di attesa nell'erogazione del servizio e la rispondenza alle esigenze dell'utente.
14. Incentivi industriali alla ricerca (legge 46/82)	Tabella14	Il livello di soddisfazione complessivo è inferiore alla soglia di neutralità. Le maggiori criticità si rilevano ancora una volta per i tempi di attesa allo sportello e nell'erogazione del servizio.
15. Servizi finanziari (SACE - SIMEST)	Tabella15	Buoni livelli di soddisfazione, in particolare, il gradimento maggiore lo si registra nella accessibilità virtuale, nelle informazioni e nella logistica manutenzione. Anche qui, come per gli altri servizi alle imprese, i tempi di attesa sono un attributo fondamentale per valutare la qualità di un servizio.
16. Servizi reali alle imprese (ICE - Camere di Commercio)	Tabella16	Elevati i livelli di soddisfazioni rispetto a tutti gli aspetti valutati e, ancora una volta in particolare rispetto all'accessibilità virtuale, alle informazioni e alla logistica manutenzione. Si confermano le criticità emerse per i tempi di attesa allo sportello e nell'erogazione del servizio.

L'analisi comparativa intende fornire un confronto trasversale sulle valutazioni espresse dalle parti sociali al fine di individuare elementi d'interesse da segnalare alle amministrazioni pubbliche.

Di seguito si riporta un prospetto informativo relativo al livello d'importanza attribuito a ciascuno dei 12 attributi elementari.

Prospetto 4 - Sintesi dei risultati per attributo elementare

Attributi	Principali risultati	
1. Accessibilità fisica	Figura 1	E' considerata maggiormente importante nei servizi di medicina territoriale, invalidità civile e assistenza domiciliare integrata.
2. Accessibilità virtuale	Figura 2	Non è considerata una componente cruciale dell'offerta qualitativa dei servizi, i cui punteggi si assestano al di sotto del valore atteso di riferimento.
3. Logistica e manutenzione	Figura 3	L'attributo si rivela essere importante per i servizi all'infanzia, l'assistenza domiciliare integrata ai non autosufficienti e l'offerta formativa nel settore istruzione.
4. Informazioni	Figura 4	La necessità di reperire informazioni sul servizio offerto è rilevante soprattutto per quel che riguarda l'invalidità civile.
5. Qualità organizzativa	Figura 5	La qualità organizzativa è, invece, percepita come fattore decisivo nei servizi pensionistici e nell'istruzione, per quel che riguarda i colloqui con le famiglie.
6. Trasparenza e coerenza del servizio	Figura 6	La trasparenza e coerenza del servizio è importante nel sistema dei servizi pensionistici e nei servizi dei colloqui con le famiglie per quel che riguarda l'istruzione.
7. Disponibilità all'ascolto	Figura 7	La disponibilità all'ascolto è, evidentemente, una delle caratteristiche maggiormente importante quando si considera il servizio di colloquio con le famiglie. Risulta rilevante anche per il segretariato sociale, la medicina territoriale, le pensioni e tra i servizi finanziari alle imprese.
8. Cortesia, correttezza	Figura 8	La cortesia e la correttezza assumono una particolare rilevanza nei colloqui con le famiglie, nel segretariato sociale, nella medicina territoriale e nel settore delle pensioni.
9. Rispondenza tecnica del servizio alle esigenze del richiedente	Figura 9	La rispondenza tecnica del servizio alle esigenze del richiedente è un aspetto molto rilevante con buona parte dei valori che si attesta sopra il valore atteso (13 servizi su 16). E' meno rilevante per i servizi per l'infanzia, assistenza domiciliare integrata e colloqui con le famiglie.
10. Professionalità	Figura 10	La professionalità offerta nell'erogazione del servizio si evidenzia come l'aspetto trasversalmente ritenuto più importante tra i vari servizi analizzati con valori superiori al valore atteso per tutti i servizi.
11. Tempi di attesa allo sportello	Figura 11	I tempi di attesa sono considerati trasversalmente importanti per la quasi totalità dei servizi considerati. Meno importanti per invalidità civile, servizi per l'infanzia, offerta formativa e colloqui con le famiglie.
12. Tempi di attesa nell'erogazione del servizio	Figura 12	La tendenza si riconferma anche per ciò che concerne l'attesa nell'erogazione del servizio, che assume un'importanza elevata in particolare nell'ambito sei servizi alle imprese, pagamenti alle imprese, incentivi industriali alla ricerca e servizi finanziari.

4. Conclusione

La rilevazione di customer satisfaction illustrata in questa sede consente di offrire alcune interessanti indicazioni tecniche rispetto al tipo di metodologia di analisi sperimentata per la valutazione della qualità di servizi pubblici ai cittadini e alle imprese e, al contempo, suggerimenti sostantivi sul piano degli interventi di policy in grado di indirizzare i manager delle amministrazioni pubbliche.

Sul piano tecnico-metodologico, la rilevazione ha offerto la possibilità di testare un impianto metodologico innovativo, basato sui modelli "ad albero" dei fattori di qualità, sperimentati nell'ambito di indagini sulla customer satisfaction dei servizi pubblici a partire dalle indicazioni metodologiche contenute nel Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 19 maggio 1995 (cap. 2). L'utilizzo della struttura ad albero ha consentito un'operativizzazione del concetto multidimensionale di "qualità" nelle sub-dimensioni fisica, relazionale e tecnica e, ad uno step successivo, in specifici attributi di I e II livello. Tale scelta metodologica ha consentito di indagare nello specifico la soddisfazione e l'importanza relativa per ciascuno dei livelli indicati con riferimento ai 16 servizi valutati, offrendo la possibilità di ricostruire la qualità complessiva di ciascun servizio, valutandone la coerenza tra il livello medio di gradimento e l'importanza relativa.

Inoltre, il questionario ha consentito di sperimentare anche l'utilizzo nella rilevazione di una domanda ad hoc sulla disponibilità a pagare il servizio (DAP) all'esterno a parità di caratteristiche di qualità.

La scelta di interpellare esperti competenti come le parti sociali rappresentanti degli interessi rispettivamente dei cittadini e delle imprese ha costituito un valore aggiunto e un fattore di innovazione rispetto al panorama generale delle indagini di customer satisfaction. Difatti, le parti sociali hanno mostrato di possedere una conoscenza tecnica approfondita rispetto alle singole dimensioni della qualità valutate per ciascun servizio; competenza difficilmente disponibile a partire dall'esperienza concreta di utilizzo dei servizi pubblici degli utenti effettivi. Un obiettivo futuro potrebbe essere quello di replicare, con i dovuti aggiustamenti, la rilevazione sugli utenti effettivi dei servizi per analizzare, in un'ottica comparativa, eventuali similarità e differenze.

Sul piano delle indicazioni di policy ai manager dei servizi pubblici, i risultati dell'indagine hanno offerto numerosi e interessanti suggerimenti a partire dall'individuazione delle principali criticità emerse con specifico riferimento agli attributi della qualità valutati per ciascuno dei 16 servizi ai cittadini e alle imprese.

Nello specifico, il prospetto 5 costituisce una proposta di raccomandazioni da suggerire ai manager dell'amministrazione pubblica per intervenire prioritariamente con interventi concreti relativamente agli attributi risultati più problematici per ciascun servizio e per sostenere la valorizzazione degli aspetti più rilevanti e suscettibili di migliorare la qualità complessiva dei servizi ai cittadini e alle imprese.

APPENDICE STATISTICA

Tabella 1 - Servizi pronto soccorso

Attributi	Soddisfazione	Importanza
Accessibilità fisica	2.29	7%
Accessibilità virtuale	2.47	5%
Logistica-manutenzione	1.76	7%
Informazioni	2.18	6%
Qualità organizzativa	2.06	8%
Trasparenza del servizio	1.82	7%
Disponibilità ascolto	2.00	8%
Cortesia – correttezza	2.47	7%
Rispondenza esigenze	2.47	11%
Professionalità	2.88	13%
Tempi attesa sportello	1.76	10%
Tempi attesa servizio	1.76	10%
Soddisfazione complessiva	2.16	
DAP in %	59	

Tabella 2 - Servizi medicina territoriale

Attributi	Soddisfazione	Importanza
Accessibilità fisica	2.06	10%
Accessibilità virtuale	2.29	6%
Logistica-manutenzione	2.06	8%
Informazioni	2.18	7%
Qualità organizzativa	2.29	8%
Trasparenza del servizio	2.29	6%
Disponibilità ascolto	2.18	9%
Cortesia – correttezza	2.71	7%
Rispondenza esigenze	2.53	10%
Professionalità	2.82	11%
Tempi attesa sportello	2.06	10%
Tempi attesa servizio	2.06	8%
Soddisfazione complessiva	2.31	
DAP in %	64	

Tabella 3 - Servizi pensioni

Attributi	Soddisfazione	Importanza
Accessibilità fisica	2.27	6%
Accessibilità virtuale	2.73	7%
Logistica-manutenzione	2.27	5%
Informazioni	2.33	7%
Qualità organizzativa	2.40	9%
Trasparenza del servizio	2.27	9%
Disponibilità ascolto	2.13	9%
Cortesia – correttezza	2.73	9%
Rispondenza esigenze	2.40	12%
Professionalità	2.87	11%
Tempi attesa sportello	1.87	9%
Tempi attesa servizio	2.13	9%
Soddisfazione complessiva	2.34	
DAP in %	62	

Tabella 4 - Servizi invalidità civile

Attributi	Soddisfazione	Importanza
Accessibilità fisica	2.15	10%
Accessibilità virtuale	2.62	7%
Logistica-manutenzione	2.15	7%
Informazioni	2.38	9%
Qualità organizzativa	2.38	8%
Trasparenza del servizio	2.23	7%
Disponibilità ascolto	2.15	8%
Cortesia – correttezza	2.54	9%
Rispondenza esigenze	2.54	10%
Professionalità	2.77	10%
Tempi attesa sportello	2.23	8%
Tempi attesa servizio	2.00	8%
Soddisfazione complessiva	2.34	
DAP in %	55	

Tabella 5 - Servizi segretariato sociale

Attributi	Soddisfazione	Importanza
Accessibilità fisica	2.53	7%
Accessibilità virtuale	2.40	7%
Logistica-manutenzione	2.20	6%
Informazioni	2.33	7%
Qualità organizzativa	2.33	8%
Trasparenza del servizio	2.13	8%
Disponibilità ascolto	2.33	9%
Cortesìa – correttezza	2.87	9%
Rispondenza esigenze	2.47	10%
Professionalità	2.80	11%
Tempi attesa sportello	2.20	10%
Tempi attesa servizio	2.33	9%
Soddisfazione complessiva	2.43	
DAP in %	55	

Tabella 6 - Servizi per l'infanzia

Attributi	Soddisfazione	Importanza
Accessibilità fisica	2.57	8%
Accessibilità virtuale	2.50	6%
Logistica-manutenzione	2.21	9%
Informazioni	2.36	7%
Qualità organizzativa	2.43	8%
Trasparenza del servizio	2.21	7%
Disponibilità ascolto	2.36	9%
Cortesìa – correttezza	2.71	8%
Rispondenza esigenze	2.71	8%
Professionalità	2.93	12%
Tempi attesa sportello	2.21	8%
Tempi attesa servizio	2.50	8%
Soddisfazione complessiva	2.49	
DAP in %	60	

Tabella 7 - Servizi assistenza domiciliare integrata

Attributi	Soddisfazione	Importanza
Accessibilità fisica	2.23	10%
Accessibilità virtuale	2.23	7%
Logistica-manutenzione	2.23	9%
Informazioni	2.15	7%
Qualità organizzativa	2.23	7%
Trasparenza del servizio	2.31	7%
Disponibilità ascolto	2.00	9%
Cortesìa – correttezza	2.77	9%
Rispondenza esigenze	2.46	8%
Professionalità	2.62	10%
Tempi attesa sportello	2.00	8%
Tempi attesa servizio	2.00	9%
Soddisfazione complessiva	2.28	
DAP in %	55	

Tabella 8 - Servizi offerta formativa

Attributi	Soddisfazione	Importanza
Accessibilità fisica	2.93	7%
Accessibilità virtuale	2.60	7%
Logistica-manutenzione	2.20	9%
Informazioni	2.47	7%
Qualità organizzativa	2.60	8%
Trasparenza del servizio	2.60	8%
Disponibilità ascolto	2.60	8%
Cortesìa – correttezza	2.73	8%
Rispondenza esigenze	2.60	11%
Professionalità	2.67	11%
Tempi attesa sportello	2.67	8%
Tempi attesa servizio	2.80	9%
Soddisfazione complessiva	2.61	
DAP in %	68	

Tabella 9 - Servizi colloqui con le famiglie

Attributi	Soddisfazione	Importanza
Accessibilità fisica	2.50	7%
Accessibilità virtuale	2.57	6%
Logistica-manutenzione	2.50	6%
Informazioni	2.71	6%
Qualità organizzativa	2.50	10%
Trasparenza del servizio	2.57	9%
Disponibilità ascolto	2.64	12%
Cortesia – correttezza	2.79	10%
Rispondenza esigenze	2.79	8%
Professionalità	2.79	11%
Tempi attesa sportello	2.57	7%
Tempi attesa servizio	2.64	8%
Soddisfazione complessiva	2.62	
DAP in %	67	

Tabella 10 - Servizi dichiarazione dei redditi

Attributi	Soddisfazione	Importanza
Accessibilità fisica	2.82	6%
Accessibilità virtuale	3.09	7%
Logistica-manutenzione	2.55	6%
Informazioni	2.79	7%
Qualità organizzativa	2.67	8%
Trasparenza del servizio	2.45	8%
Disponibilità ascolto	2.39	8%
Cortesia – correttezza	2.76	7%
Rispondenza esigenze	2.73	11%
Professionalità	2.79	11%
Tempi attesa sportello	2.27	9%
Tempi attesa servizio	2.42	10%
Soddisfazione complessiva	2.64	
DAP in %	55	

Tabella 11 - Servizi funzionamento degli uffici territoriali

Attributi	Soddisfazione	Importanza
Accessibilità fisica	2.61	6%
Accessibilità virtuale	2.84	7%
Logistica-manutenzione	2.53	7%
Informazioni	2.63	8%
Qualità organizzativa	2.66	8%
Trasparenza del servizio	2.50	8%
Disponibilità ascolto	2.39	8%
Cortesia – correttezza	2.68	8%
Rispondenza esigenze	2.61	10%
Professionalità	2.71	11%
Tempi attesa sportello	2.34	9%
Tempi attesa servizio	2.34	10%
Soddisfazione complessiva	2.55	
DAP in %	52	

Tabella 12 - Servizi sportello unico

Attributi	Soddisfazione	Importanza
Accessibilità fisica	2.56	5%
Accessibilità virtuale	2.64	6%
Logistica-manutenzione	2.36	6%
Informazioni	2.48	8%
Qualità organizzativa	2.60	8%
Trasparenza del servizio	2.52	8%
Disponibilità ascolto	2.24	7%
Cortesia – correttezza	2.72	8%
Rispondenza esigenze	2.52	13%
Professionalità	2.68	10%
Tempi attesa sportello	2.56	10%
Tempi attesa servizio	2.44	11%
Soddisfazione complessiva	2.56	
DAP in %	52	

Tabella 13 - Servizi pagamenti alle imprese

Attributi	Soddisfazione	Importanza
Accessibilità fisica	2.30	5%
Accessibilità virtuale	2.50	7%
Logistica-manutenzione	2.35	6%
Informazioni	2.40	8%
Qualità organizzativa	2.20	7%
Trasparenza del servizio	2.30	7%
Disponibilità ascolto	1.95	8%
Cortesìa – correttezza	2.55	8%
Rispondenza esigenze	2.45	11%
Professionalità	2.65	11%
Tempi attesa sportello	2.05	9%
Tempi attesa servizio	1.80	13%
Soddisfazione complessiva	2.30	
DAP in %	45	

Tabella 14 - Servizi incentivi industriali alla ricerca

Attributi	Soddisfazione	Importanza
Accessibilità fisica	2.41	6%
Accessibilità virtuale	2.71	7%
Logistica-manutenzione	2.35	6%
Informazioni	2.47	8%
Qualità organizzativa	2.47	7%
Trasparenza del servizio	2.24	7%
Disponibilità ascolto	2.24	8%
Cortesìa – correttezza	2.53	8%
Rispondenza esigenze	2.53	11%
Professionalità	2.65	11%
Tempi attesa sportello	2.29	9%
Tempi attesa servizio	2.24	13%
Soddisfazione complessiva	2.42	
DAP in %	49	

Tabella 15 - Servizi finanziari alle imprese

Attributi	Soddisfazione	Importanza
Accessibilità fisica	2.57	6%
Accessibilità virtuale	2.90	7%
Logistica-manutenzione	2.71	6%
Informazioni	2.76	8%
Qualità organizzativa	2.67	8%
Trasparenza del servizio	2.57	7%
Disponibilità ascolto	2.43	9%
Cortesìa – correttezza	2.67	8%
Rispondenza esigenze	2.67	10%
Professionalità	2.67	10%
Tempi attesa sportello	2.29	9%
Tempi attesa servizio	2.33	12%
Soddisfazione complessiva	2.60	
DAP in %	52	

Tabella 16 - Servizi reali alle imprese

Attributi	Soddisfazione	Importanza
Accessibilità fisica	2.87	6%
Accessibilità virtuale	3.22	7%
Logistica-manutenzione	3.04	5%
Informazioni	2.96	8%
Qualità organizzativa	2.78	8%
Trasparenza del servizio	2.61	7%
Disponibilità ascolto	2.61	8%
Cortesìa – correttezza	2.83	7%
Rispondenza esigenze	3.00	12%
Professionalità	2.91	10%
Tempi attesa sportello	2.48	10%
Tempi attesa servizio	2.48	11%
Soddisfazione complessiva	2.82	
DAP in %	52	

Figura 2 – Accessibilità fisica

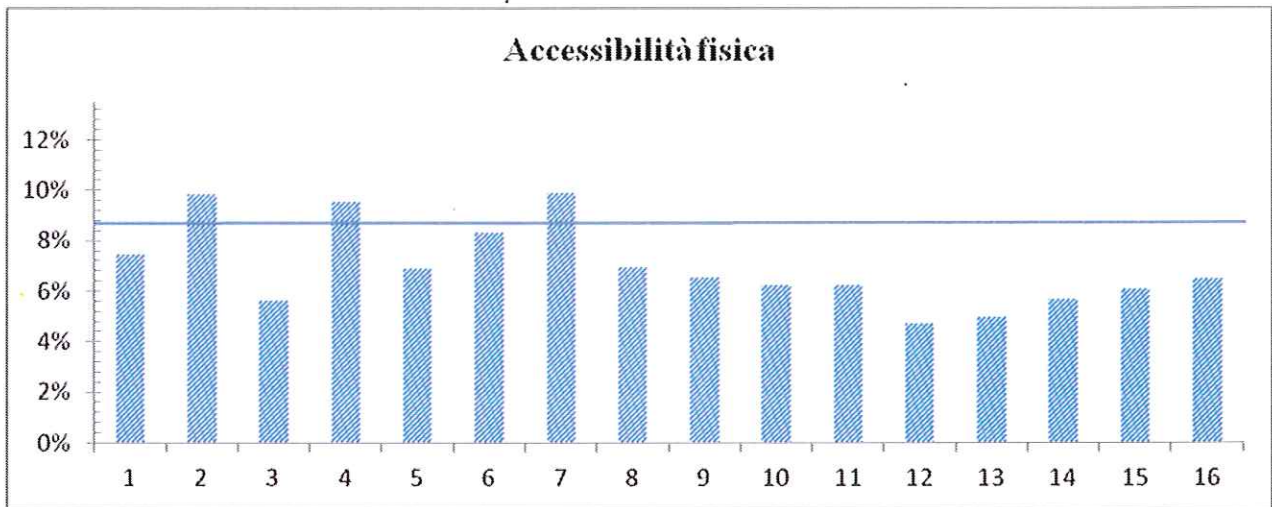


Figura 3 – Accessibilità virtuale

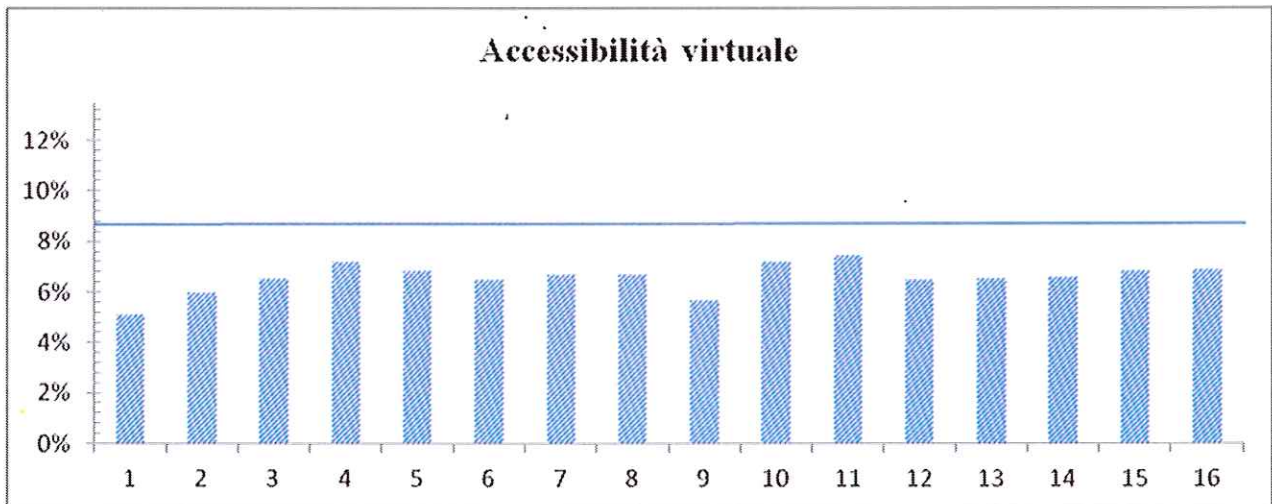


Figura 4 – Logistica e manutenzione

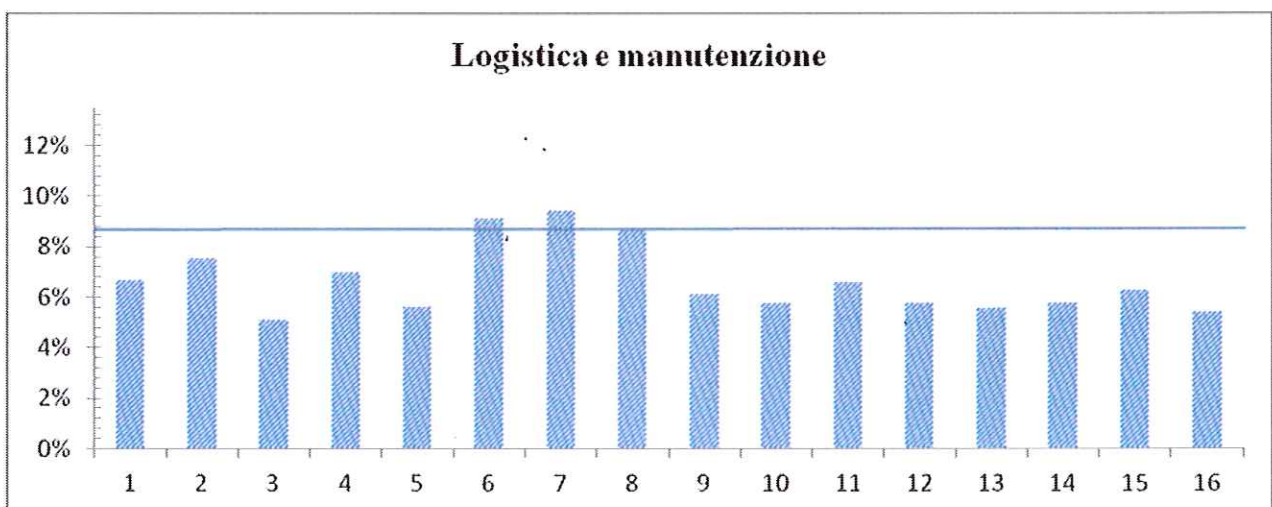


Figura 5 – Informazioni

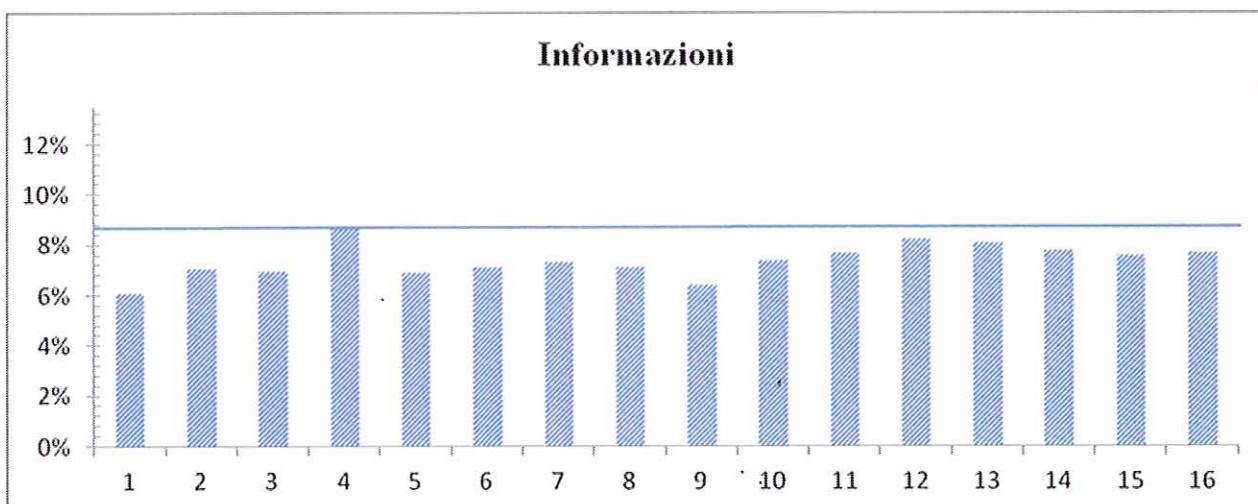


Figura 6 – Qualità organizzativa



Figura 7 – Trasparenza e coerenza del servizio

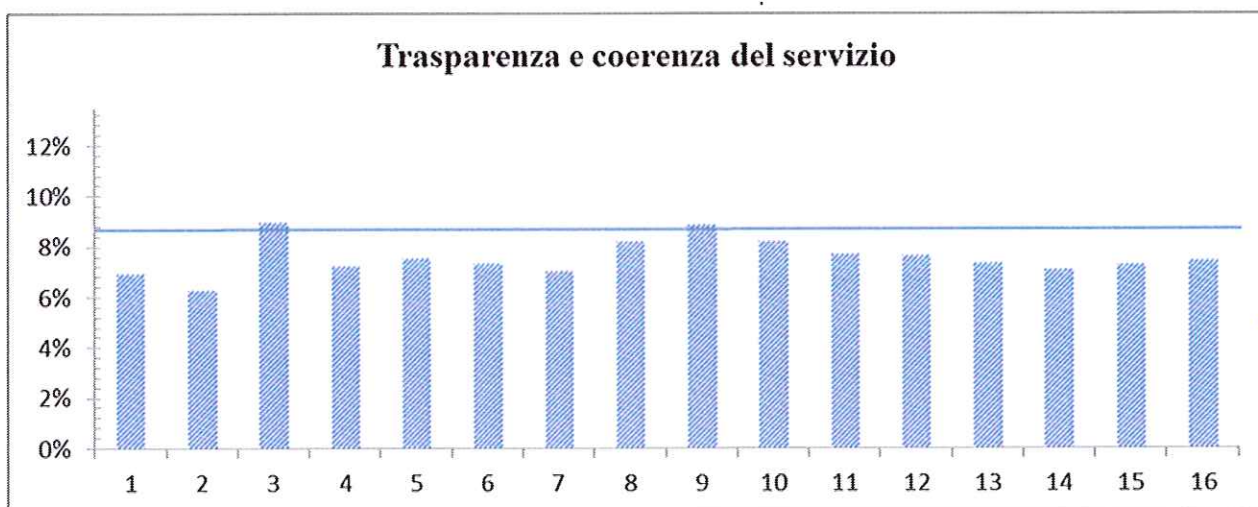


Figura 8 – Disponibilità all'ascolto

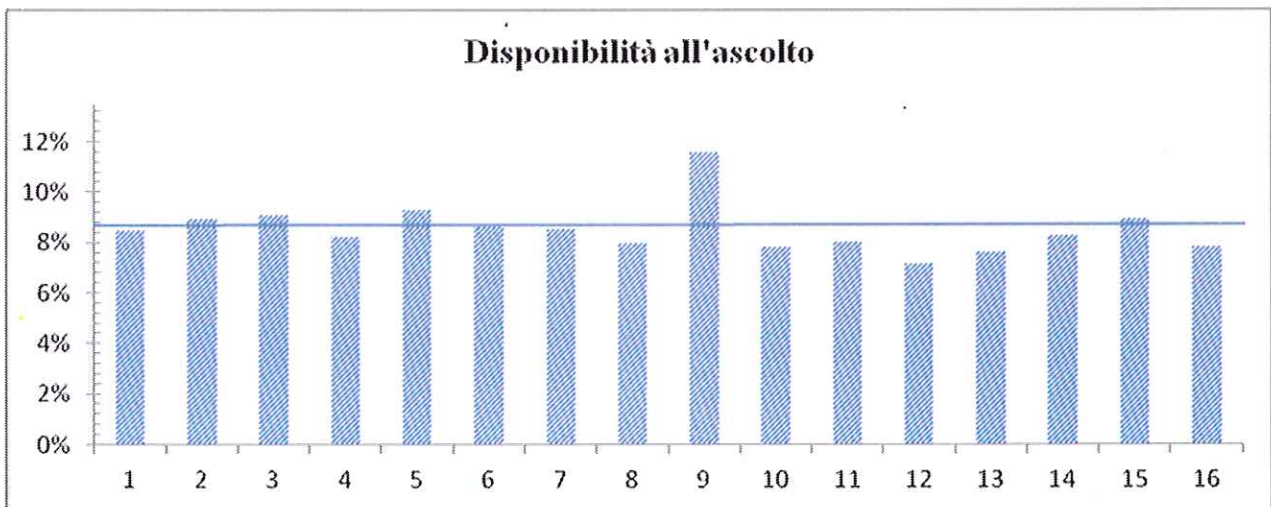


Figura 9 – Cortesia, correttezza

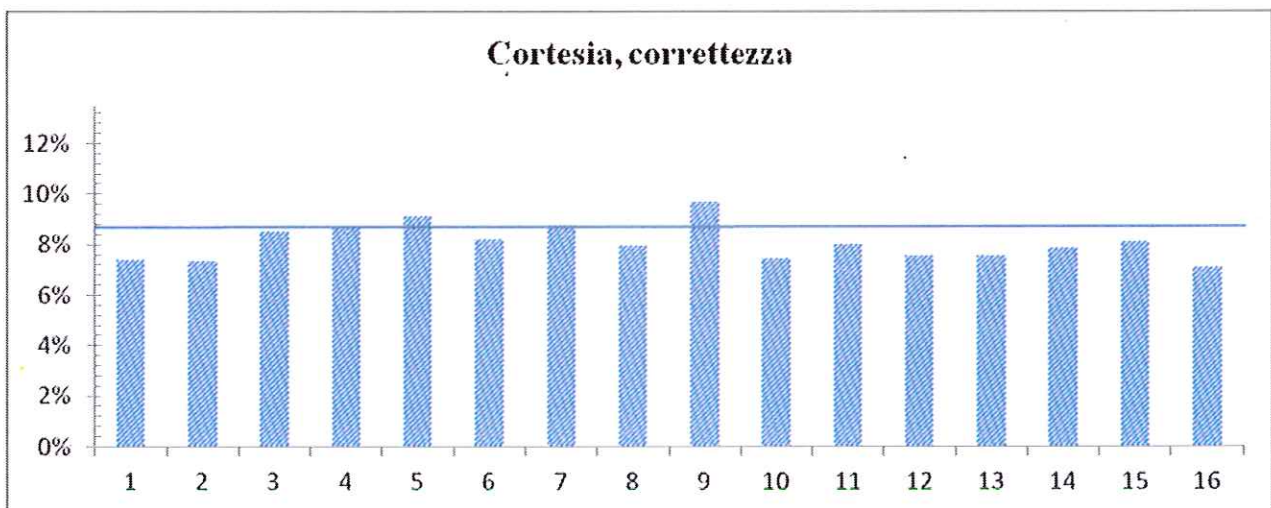


Figura 10 – Rispondenza tecnica del servizio alle esigenze del richiedente

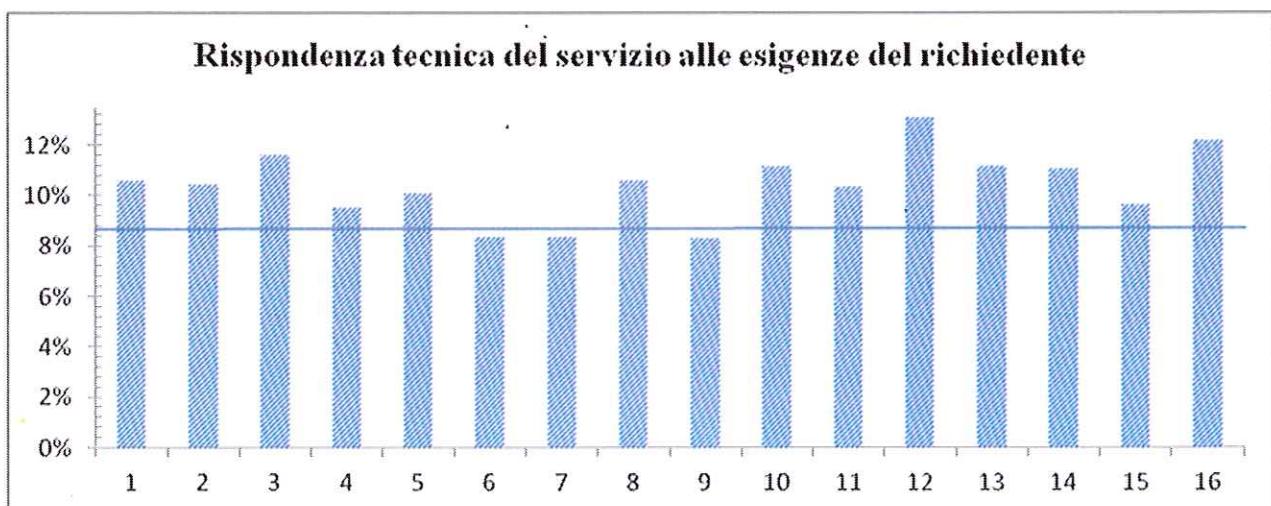


Figura 11 – Professionalità

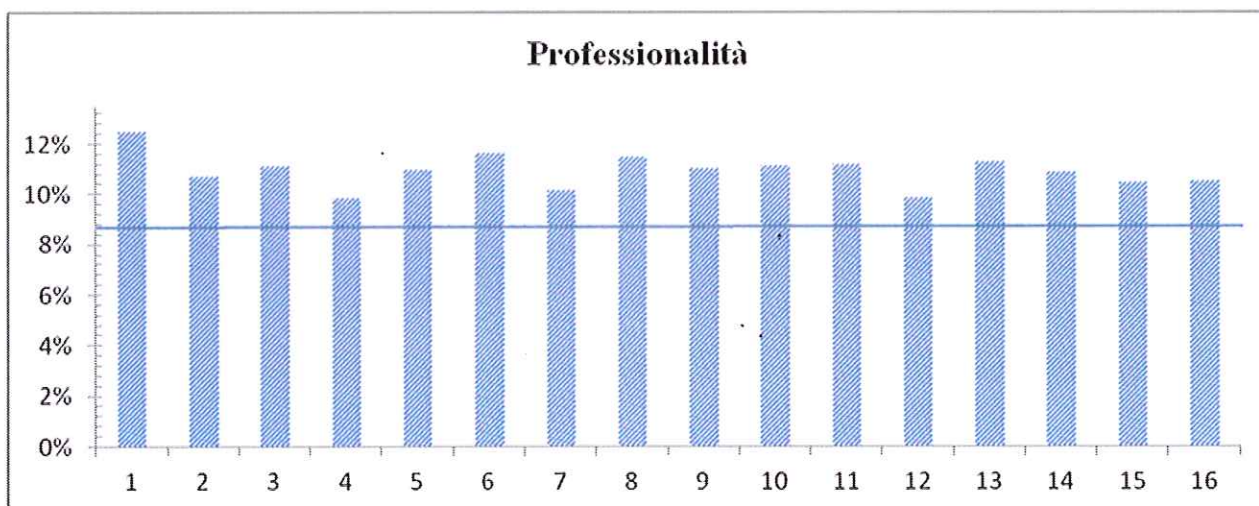


Figura 12 – Tempi di attesa per l'accesso al servizio

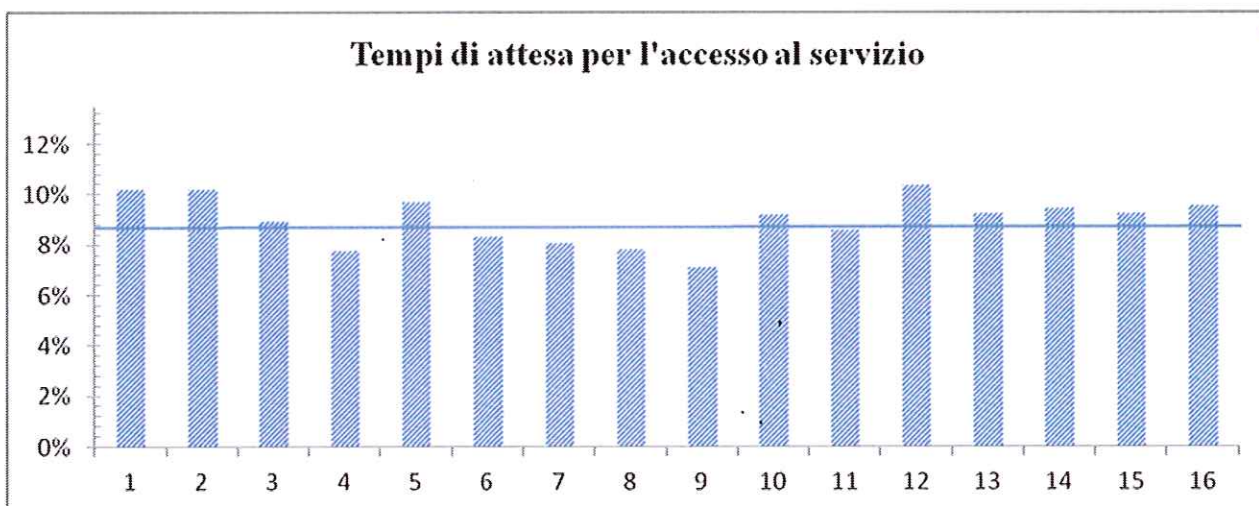
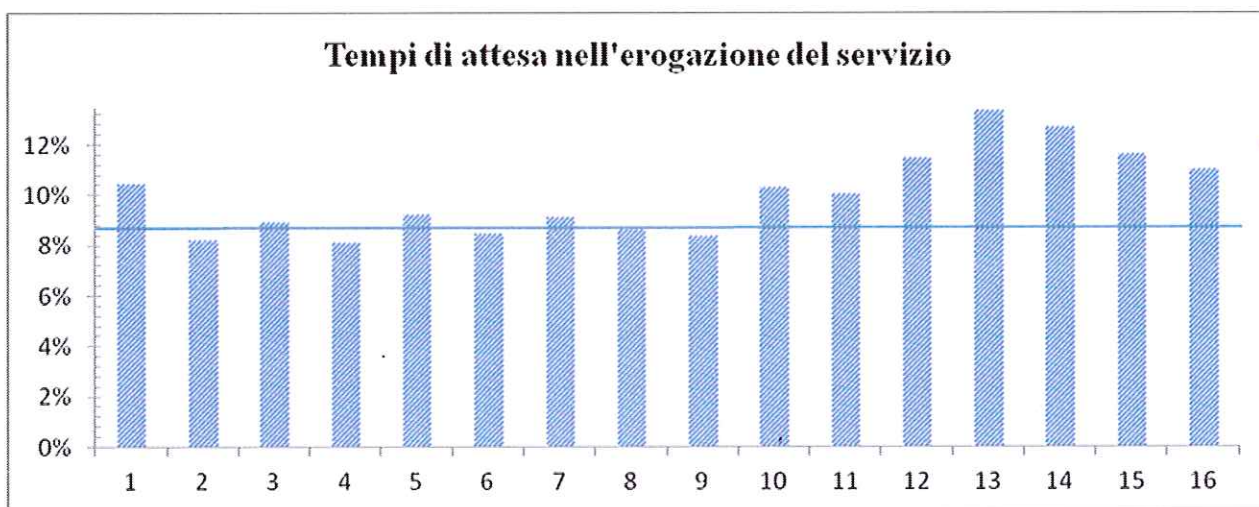


Figura 13 – Tempi di attesa nell'erogazione del servizio



Prospetto 5 – Suggerimenti per migliorare il servizio

Servizi	Suggerimenti per migliorare il servizio
1. Pronto soccorso	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliare gli orari d'accesso ai servizi, valutare e motivare il personale medico e paramedico, centralizzare gli acquisti del materiale, mettere ulteriormente in rete l'informazione e l'accesso ai servizi. - Formare il personale, sia nell'accoglienza, sia nei reparti, ad un maggiore ascolto, pazienza e trasmissione di informazioni corrette. Il volontariato, che svolge già un ruolo fondamentale in diversi settori, potrebbe farlo anche in altri ambiti. - Migliorare l'organizzazione e l'accesso al servizio. - Aumentare il personale.
2. Medicina territoriale (malati cronici, demenze senili)	<ul style="list-style-type: none"> - Formare il personale, premiare chi svolge correttamente il servizio, abbattere le barriere sia esterne, sia interne, sia culturali: il cittadino deve essere sempre al centro. - Maggiore impegno nell'area organizzativa e nella riduzione dei tempi di attesa per l'accesso al servizio. - Aumentare il numero di operatori e di strutture territoriali.
3. Pensioni	<ul style="list-style-type: none"> - Tenere conto dell'età dei cittadini e utilizzare, per le persone con problemi fisici e psichici, per esempio, giovani e donne disoccupati, cui andrebbe garantita una copertura economica. - Riduzione dei tempi di attesa dell'erogazione del servizio e miglioramento dell'informazione. - Incrementare il personale e la formazione.
4. Invalidità civile	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementare il personale e la formazione.
5. Segretariato sociale (filtro offerte comunali in tema di assistenza)	<ul style="list-style-type: none"> - Affidare - come già avviene - il servizio direttamente alle associazioni di volontariato, vere interpreti delle istanze dei cittadini in difficoltà. - Ampliare le strutture, incrementare il personale qualificato. - Creare uno sportello virtuale con mail dedicata.
6. Servizi per l'infanzia	<ul style="list-style-type: none"> - Rendere gratuito il servizio, attingendo, ad esempio, agli stipendi dei calciatori superpagati, o a quelli dei politici, con una piccola aliquota pro-infanzia. - I servizi per l'infanzia necessitano di una <i>governance</i> di sistema che attualmente manca e che dovrebbe garantirne la qualità in termini di standard minimi di servizio (es.: professionalità e affidabilità del personale a contatto con i bambini). - Aumentare il numero di nidi e di scuole materne pubbliche.
7. Assistenza domiciliare integrata	<ul style="list-style-type: none"> - Per evitare l'abbandono totale dell'utente, occorre formare e sensibilizzare i giovani sin dai primi anni scolastici, facendoli partecipi delle diversità fisiche e psichiche. - Incrementare il numero di risorse e di operatori qualificati.
8. Offerta formativa	<ul style="list-style-type: none"> - Coinvolgere di più gli studenti alla vita scolastica nel suo insieme per responsabilizzarli ed autodisciplinarli. - L'offerta formativa difficilmente si presta alla <i>customer satisfaction</i>. E' comunque un servizio primario che dovrebbe essere migliorato a partire dai risultati che tale servizio ottiene in termini di competenze acquisite dai ragazzi/diretti fruitori.
9. Colloqui con le famiglie	<ul style="list-style-type: none"> - Coinvolgere i genitori alla gestione della scuola e degli spazi comuni, anche fuori orario scolastico, in favore della formazione integrativa e alternativa dei giovani. - Le scuole fanno ancora un uso molto strumentale dei siti web, che invece potrebbero essere utilizzati anche per fornire informazioni riservate sui colloqui, qualora i genitori avessero problemi di accesso per i tempi imposti dall'istituzione.
10. Fisco - Dichiarazione dei redditi	<ul style="list-style-type: none"> - Aggiornare costantemente ed implementare sul territorio vademecum in merito alle novità fiscali nel periodo di riferimento. - Inserire la dichiarazione dei redditi come materia d'insegnamento nelle scuole dalle superiori in poi, per responsabilizzare e formare i futuri contribuenti. - Migliorare la formazione nel personale preposto, consentendo poi a cittadini e imprese di valutare il servizio chiesto e reso.
11. Fisco – Funzionamento Uffici Territoriali	<ul style="list-style-type: none"> - Creare più canali preferenziali per la risoluzione di problematiche di diversa natura considerate urgenti. - Assorbire gli Uffici territoriali all'interno dei comuni o enti territoriali, per un miglior servizio e un maggior risparmio. - Prestare maggiore attenzione alle capacità del personale preposto e migliorarle con adeguata formazione. - Migliorare l'organizzazione. - Investire nella qualificazione degli addetti all'accoglienza per migliorare la prima

	informazione agli utenti.
12. Sportelli Unici	<ul style="list-style-type: none"> - Creare maggiore sinergia tra i diversi Suap comunali/camerale e i sistemi informatici regionali (per es. Muta) utilizzati per attivare automaticamente il sistema di notifiche verso Asl, Arpa, WWF per i controlli di propria competenza. - Le risposte sono state fornite immaginando l'esperienza di un imprenditore che presenta un adempimento al SUAP di un Comune che eroga il servizio in delega o in convezione con la Camera di Commercio. Nel Lazio, si tratta di 170 SUAP sul totale di 378. - Le risposte sono state fornite immaginando l'esperienza di un imprenditore che presenta un adempimento allo Sportello di un Comune che eroga il servizio in delega o in convezione con la Camera di Commercio. In Campania, si tratta di 300 SUAP sul totale di 552. - Le risposte sono state fornite immaginando l'esperienza di un imprenditore che presenta un adempimento allo Sportello di un Comune che eroga il servizio in delega o in convezione con la Camera di Commercio. In Lombardia, si tratta di 605 SUAP sul totale di 1544. - Eliminare il benessere della Soprintendenza ai beni architettonici relativa a edifici non vincolati di età superiore ai 50 anni di proprietà (o ex proprietà) di enti pubblici che richiede mediamente più di 90 giorni.
13. Pagamenti alle imprese	<ul style="list-style-type: none"> - Implementare maggiormente i canali informativi tra i diversi organismi pubblici, cercando di fornire alle imprese indicazioni e risposte più omogenee in merito a determinate situazioni cosiddette problematiche. - Considerazione: purtroppo non ci sono miglioramenti, i tempi di attesa sono ancora troppo lunghi. C'è molta incertezza e vi è un gap enorme con altri territori.
14. Incentivi industriali alla ricerca (legge 46/82)	<ul style="list-style-type: none"> - Applicare il fondo rotativo per l'innovazione tecnologica non solo alle imprese agroindustriali ma anche alle imprese agricole. - C'è poca informazione: le Camere di Commercio e le Università dovrebbero fare molto su questo fronte, aprendosi a tutte le imprese e non solo alle grandi imprese.
15. Servizi finanziari (SACE - SIMEST)	<ul style="list-style-type: none"> - Migliorare l'informazione e sensibilizzare per far accedere ai servizi Sace e Simest. - Sarebbe auspicabile avere sedi anche in Campania. Infatti, il voto n.1 espresso nella sezione B, quando riferito alla fisicità degli spazi e alla valutazione degli operatori, significa non valutabile.
16. Servizi reali alle imprese (ICE - Camere di Commercio)	<ul style="list-style-type: none"> - Implementare la piattaforma informatica e coinvolgere maggiormente i destinatari alle iniziative camerale intraprese attraverso incontri mirati. - Informare, anche con seminari, delle opportunità che ci sono per sviluppare la propria impresa. Coinvolgere di più le PMI e conoscere i loro bisogni e le loro carenze.