

# Università degli studi di Padova

## Facoltà di Scienze Statistiche



Corso di laurea in Statistica e Gestione delle Imprese

### Tesi di Laurea

# Qualità e customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche

**Relatore:**

*Ch.mo Prof. Roberto Grandinetti*

**Laureando:**

*Paolo Pietribiasi*

*Matr. 487327-GEI*

*Anno Accademico 2005/2006*



# **INDICE**

- 1 - Introduzione all'ente ed allo stage.** (pag. 5)
- 2 - La qualità percepita nei servizi e nelle attività di Front-office.** (pag. 7)
- 2.1 Tipologie di front office nelle amministrazioni pubbliche.
  - 2.2 Finalità e dimensioni della *Customer Satisfaction* nel Front-office.
    - 2.2.1 L'albero della *Customer Satisfaction*: gli elementi della qualità dei front office.
- 3 - Un caso di indagine: il Front-Office del comune di Albignasego.** (pag. 19)
- 3.1 Il disegno dell'indagine.
  - 3.2 L'indagine preliminare.
  - 3.3 La creazione del questionario.
  - 3.4 L'elaborazione e l'interpretazione dei dati.

- 3.4.1 I tempi d'attesa.
- 3.4.2 Gli orari di apertura.
  - 3.4.2.1 Una possibile miglioria: Il Sistema a rotazione dei turni.
- 3.4.3 L'Analisi della soddisfazione percepita.
  - 3.4.3.1 Metodologia di analisi della soddisfazione.
  - 3.4.3.2 Gli esiti della rilevazione.
- 3.4.4 La Valutazione della qualità del servizio.

## **4 - Ideologia ed etica nel marketing dei servizi pubblici**

(pag. 39)

## **5 – Conclusioni**

(pag. 43)

## **Allegato A**

(pag. 45)

## **Bibliografia**

(pag. 57)

# 1 - Introduzione all'ente ed allo stage



La seguente tesi è basata su di un'esperienza di stage che ho effettuato presso l'8° settore Servizi informativi e progetti innovativi del Comune di Albignasego. Lo stage si è svolto nel periodo aprile – luglio 2005 ed ha avuto il fine di realizzare una serie di indagini di Citizen Satisfaction riguardanti alcuni dei servizi offerti alla cittadinanza da parte dell'Amministrazione pubblica, in particolare i servizi riguardanti il trasporto scolastico, il servizio mense delle scuole elementari e medie comunali, lo sportello unico al cittadino ed il Bilancio Sociale 2004. Quest'ultimo servizio, costituito da un documento divulgato alla collettività in cui vengono riportate tutte le opere pubbliche realizzate nell'anno ed i costi sostenuti in ognuna di esse nonché informazioni sui servizi sociali prestati con i relativi bilanci di esercizio, rimarca la netta tendenza dell'Amministrazione di Albignasego alla trasparenza informativa nel proprio operato e alla ricerca di modalità operative nuove e più efficaci nella gestione del rapporto fra Pubblica amministrazione e cittadinanza, nello specifico, ad un'evoluzione del servizio in un'ottica di miglioramento della qualità orientata al cittadino-cliente.

Durante il periodo di stage ho avuto modo di notare in concreto l'attuazione di un processo di rinnovamento del servizio, sia di carattere culturale che tecnico ed in linea con la politica

di riforma promossa dallo Stato Italiano per la gestione dell'attività pubblica anche nell'utilizzo delle nuove tecnologie.

Da segnalare è il portale comunale di Albignasego, [www.obizzi.it](http://www.obizzi.it) , che viene utilizzato sia come veicolo informativo a riguardo della totalità dei servizi erogati, che come veicolo di contatto e comunicazione fra amministrazione e cittadino (mail e newsletter) nonché per la realizzazione dei primi servizi burocratici interamente on-line (pratiche per l'edilizia privata).

Data la notevole mole di dati ottenuti in questa esperienza, la mia tesi si focalizza sul più complesso dei servizi da me trattati, ovvero sull'attività di Front e Back Office dello sportello unico al cittadino.

## 2 - La qualità percepita nei servizi e nelle attività di Front-Office

La valutazione della soddisfazione dell'utenza assume un significato particolare e un ruolo strategico per quel che riguarda i servizi di front-office. Essi sono, infatti, i luoghi dell'interazione tra amministrazione e cittadino-utente: rappresentano il biglietto da visita dell'amministrazione e ne formano la prima impressione; consentono al cittadino di accedere ai servizi delle amministrazioni pubbliche e di entrare in relazione con esse.

### 2.1 Tipologie di front office nelle amministrazioni pubbliche

Il front-office può essere definito come la struttura di confine per eccellenza: è l'ultima linea dell'amministrazione ma è anche il primo punto di contatto con il cittadino. In questo senso la sua identità è duplice: una faccia si identifica con l'amministrazione, i suoi valori e le sue regole; l'altra deve stare dalla parte dei cittadini, rispettandone i diritti ed accogliendone i bisogni.

In prima battuta è possibile considerare il *contenuto di servizio* del front-office come il risultato di processi di lavoro interni oppure, più facilmente, come il risultato di passaggi che hanno coinvolto, senza che il cittadino li conosca e riconosca, la struttura organizzativa che sta alle spalle del front-office (il *back – office*). Se allo sportello spetta il governo della relazione diretta con il cittadino, è al back-office che spetta il compito di organizzare e presiedere i processi di produzione del servizio. L'amministrazione è quindi sottoposta a spinte diverse.

Le attività svolte dal front-office muovono da una naturale tensione verso la relazione con gli utenti, dall'obiettivo di ottenere la soddisfazione del servizio erogato, dalla volontà di rendere l'organizzazione permeabile al cittadino. Il back – office, invece, tende a concentrarsi sui passaggi procedurali che consentono l'effettiva erogazione del servizio.

Una seconda dimensione costitutiva del front-office è rappresentata dalle modalità di erogazione dei servizi: qui entrano in scena i prodotti, i supporti, le tecnologie e, quindi, le scelte sui canali da utilizzare, le possibilità di accesso per le diverse tipologie di utenti, gli aspetti di comunicazione, ma anche l'accoglienza in termini ambientali, l'organizzazione

dello spazio, il layout degli uffici, la scelta degli arredi, delle luci, dei colori. Si tratta, naturalmente, di aspetti centrali la cui cura e organizzazione incide sulla qualità finale percepita dal cittadino.

Infine, ma non per ultimo, il front-office rappresenta il luogo della relazione con i cittadini e anche questo costituisce una variabile strategica per gli esiti di soddisfazione dell'utenza. Gli aspetti relazionali sono fondamentali e sono costituiti sia dalla capacità del front-office di erogare informazioni e servizi, sia dalla capacità di ascoltare, recepire i segnali, intercettare e comprendere i bisogni.

Il front – office è infatti il luogo in cui la *voice* dei cittadini, nella complessità che assume la momento dell'interazione e dell'utilizzo del servizio, entra nell'organizzazione. La linea di confine costituita dallo sportello ha il compito etico dell'ascolto del cittadino e quello istituzionale della risposta alle sue esigenze, ma ha anche il ruolo di salvaguardia dell'immagine dell'ente e del rispetto delle regole.

La riflessione sulla natura, sul ruolo e sulle funzioni del front-office nelle amministrazioni pubbliche è indispensabile per comprendere fino in fondo l'importanza della valutazione della qualità dei servizi che vi vengono erogati e soprattutto per assegnare a questa particolare categoria di luoghi di interazione il loro vero valore: quello dello scambio, dell'incontro tra il mondo dell'organizzazione e l'universo dei suoi interlocutori.

Sono tantissimi i punti di contatto tra l'utenza e le amministrazioni pubbliche che possiamo considerare front-office, come ad esempio:

la reception

le portinerie

i centralini

gli sportelli dei singoli servizi

gli sportelli tematici, cioè rivolti a specifiche categorie di utenti

informagiovani

sportello donna

sportello handicap

sportello impresa

sportello antiusura



le segreterie delle Università  
 gli sportelli degli enti previdenziali (INPS, INAIL, INPDAP...)  
 i numeri verdi e i call center  
 i contact center  
 I siti internet, le Reti civiche, i Portali.

Nelle amministrazioni pubbliche, poi, ci sono alcuni uffici/servizi creati appositamente per gestire il rapporto con i cittadini in generale (per esempio gli Uffici Relazioni con il Pubblico) o con quei cittadini che sono portatori di interessi ed esigenze particolari (come gli sportelli unici per le imprese, i centri per l'impiego, ecc...). Questi uffici hanno un ruolo rilevante nella relazione con i diversi utenti e, a differenza di quelli elencati sopra, sono generalmente istituiti in risposta a normative specifiche, che ne definiscono le funzioni e le prestazioni che devono offrire agli utenti.

**Tabella 1 Uffici e servizi di relazione con il cittadino previsti per norma**

<b>Gli uffici/servizi di relazione con il cittadino previsti per norma</b>	<b>Di che cosa si occupano</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uffici Relazioni con il Pubblico (Urp)</li> <li>▪ Sportelli di accesso polifunzionale</li> </ul> <p><i>Il Decreto Legislativo n.29 del 1993 ha previsto la creazione, presso ogni amministrazione, di uffici per le relazioni con il pubblico e di sportelli di accesso polifunzionale. Successivamente la legge n.150 del 2000 ha dato indicazioni relative alle funzioni di comunicazione e informazione</i></p>	<p>Gli Urp e gli sportelli polifunzionali sono i titolari della funzione di comunicazione (in particolare esterna), ed hanno il compito di realizzare attività di ascolto dei cittadini (e degli altri utenti), anche attraverso rilevazioni della qualità dei servizi e del gradimento degli stessi.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centri per l'impiego</li> </ul> <p><i>Il Decreto Legislativo n.467 del 1997 ha previsto la costituzione, presso le Province, dei Centri per l'Impiego rivolti a chi si trova in cerca di prima occupazione o di un nuovo lavoro. Questi Centri svolgono anche una funzione di orientamento.</i></p>	<p>Si occupano di collocamento, preselezione ed incontro tra domanda ed offerta di lavoro; iniziative volte ad incrementare l'occupazione e ad incentivare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro anche con riferimento all'occupazione femminile.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sportello unico per le attività produttive</li> </ul> <p><i>Il Decreto Legislativo n.112 del 1998 ha disposto l'istituzione dello sportello unico per le attività produttive con l'intento di facilitare le imprese.</i></p>	<p>La sua finalità è quella di garantire a tutti gli interessati l'accesso, anche via telematica, al proprio archivio informatico contenente i dati concernenti le domande di autorizzazione e il relativo iter procedurale, gli adempimenti necessari per le procedure autorizzatorie, nonché tutte le informazioni disponibili a livello regionale, ivi comprese quelle concernenti le attività promozionali</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centri unificati di prenotazione (CUP)</li> </ul> <p><i>Decreto Legge n. 502 del 1992</i></p>	<p>Sono sportelli che hanno il compito di raccogliere e organizzare le prenotazioni di visite ed esami medici presso le aziende sanitarie e le aziende ospedaliere</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sportelli unici per l'immigrazione</li> </ul> <p><i>La legge n.189 del 2002 (la cosiddetta Fini – Bossi ) prevede l'istituzione di sportelli unici per l'immigrazione, presso le Prefetture</i></p>	<p>Attualmente in corso di costituzione, questi servizi si occuperanno dell'intero procedimento relativo all'assunzione di lavoratori subordinati stranieri a tempo determinato ed indeterminato.</p>

### **Macrotipologie di front-office:**

**Telematici** - Siti internet, Reti civiche, Portali

**Telefonici** - Centralino, Numero verde, Call Center, Contact Center

**Fisici** - Sportello fisico/ufficio

Una possibile classificazione delle principali attività che essi svolgono può essere la seguente:

- accoglienza
- orientamento
- accesso
- informazione
- comunicazione
- raccolta (in alcuni casi, gestione) dei reclami
- servizi specifici (rilascio di certificati, pagamenti, ecc...)
- consulenza personalizzata

Solamente una parte di queste attività può essere svolta utilizzando un solo canale di erogazione del servizio. E' opportuno sottolineare che le forme di front-office self-service offrono servizi meno personalizzati e, soprattutto, non sono in grado di garantire un'efficace azione di ascolto, che è molto importante per innescare processi di miglioramento organizzativo. L'aspetto più interessante cui prestare attenzione, per quanto riguarda la gestione dei contatti nelle amministrazioni pubbliche e la loro attuale evoluzione, risiede nelle possibilità offerte dalle tecnologie di integrare sempre più le diverse tipologie di front-office in sportelli unici per il cittadino (contact center integrati). Il concetto stesso di sportello, quindi, si trasforma, nel momento in cui l'amministrazione realizza modalità di accesso ai servizi basate sulla multicanalità. Il cittadino può accedere allo stesso servizio avvalendosi del canale di comunicazione a lui più congeniale (recarsi fisicamente allo sportello, il telefono, il fax, la posta, l'e-mail, il web).

La realizzazione di contact center integrati, già diffusa in altre realtà europee, costituisce senza dubbio una prospettiva di sviluppo importante per le attività di front-office delle amministrazioni pubbliche in Italia.

## **2.2 Finalità e dimensioni della customer satisfaction nel front-office**

*“Il momento della verità è quella particolare situazione nella quale l'organizzazione che eroga servizi ed il suo cliente si affrontano per la prima volta uno di fronte all'altro e, proprio in quel momento, nel cliente si forma la percezione della qualità del servizio che gli viene offerto.”<sup>1</sup>*

Il front-office può avere un doppio ruolo strategico:

- in quanto terminale che eroga servizi e che incide, quindi, sulla percezione che l'utente ha del servizio stesso e dell'intera organizzazione. Per questo è necessario che il personale sia cortese, empatico, competente, che gli ambienti siano accoglienti, che il layout dell'ufficio sia studiato con attenzione, ecc.;

---

<sup>1</sup> R. Normann, la gestione strategica dei servizi, ETASLIBRI, 1985, pag. 20

- in quanto primo interlocutore del cliente. Questo offre ai front-office la possibilità di attivare utili strumenti d'ascolto funzionali alla personalizzazione delle risposte ma anche al miglioramento e all'innovazione dei pacchetti di servizi offerti dall'intera amministrazione.

E' esperienza comune che i front-office delle organizzazioni, anche pubbliche, siano pensati e creati con un'attenzione particolare al primo dei due ruoli strategici indicati (erogazione di servizi) anche se molte organizzazioni stanno puntando sulla valorizzazione dell'attività di ascolto in alcuni casi attraverso importanti investimenti tecnologici.

Considerando il ruolo strategico che il front-office svolge all'interno di ogni amministrazione pubblica, la rilevazione della soddisfazione dell'utente può avere diverse finalità:

- **ridefinire le politiche di comunicazione e informazione** dell'ente focalizzando la comunicazione su determinate priorità, migliorando l'informazione o privilegiando determinati canali per tipologia di utenza (per es. più servizi via internet per le famiglie giovani e per i professionisti; più informazione agli imprenditori sulle opportunità del territorio, ecc.);
- **prevedere snellimenti e/o ridisegnare i processi di erogazione dei servizi** incidendo, in questo modo, sui tempi e sulla semplicità (per esempio riorganizzare i sistemi di gestione delle liste di attesa, integrare o eliminare fasi del processo che si mostrano inutili e ridondanti, ecc.);
- **prevedere percorsi formativi ad hoc per il personale di front-office** qualora emergano elementi di insoddisfazione degli utenti nei confronti degli operatori o quando si ritenga di dover sviluppare il servizio verso una maggiore specializzazione dell'informazione

- **incidere sugli ambienti** (aumentare la segnaletica, rendere più accoglienti e confortevoli gli uffici, prevedere sistemi di gestione alle code, ecc)
- **decidere di creare nuovi elementi accessori ai vari pacchetti di servizi** (per es. investire in tecnologia per certe tipologie di servizi e puntare, invece, sull'interazione con il personale per altri per mantenere quel contatto che consente l'ascolto da parte dell'amministrazione e una maggiore personalizzazione del servizio);

Dalle esperienze di *customer satisfaction* analizzate da *Cantieri*<sup>2</sup> emerge che nelle prime rilevazioni le amministrazioni definiscono obiettivi molto generali, mentre nelle rilevazioni successive l'attenzione si focalizza maggiormente su alcuni aspetti del servizio e, in generale, gli obiettivi tendono ad essere più specifici.

Il vantaggio di usare metodologie strutturate di *customer satisfaction* è dato dal loro rigore scientifico, che offre la possibilità di definire, a partire dai dati rilevati, degli indicatori che diventano particolarmente significativi per la creazione di strategie di miglioramento dei servizi.

Queste riflessioni, ovviamente, riguardano anche i casi in cui le amministrazioni decidano di esternalizzare la gestione dei servizi di front-office, come accade frequentemente per i call center, gli Informagiovani, i siti internet, ecc. In nessun caso, infatti, la scelta di ricorrere ad un gestore esterno (outsourcing) esime l'amministrazione dall'assumersi la piena e totale responsabilità per il servizio erogato. La valutazione dell'utente sulla qualità del servizio che viene erogato è rivolta sempre o solamente all'amministrazione, indipendentemente dal fatto che i servizi vengano forniti direttamente dall'ente o da un soggetto esterno contattato (del quale non è affatto tenuto a conoscere l'esistenza).

---

<sup>2</sup> Cantieri è un'iniziativa del Dipartimento della Funzione Pubblica, realizzata in collaborazione con partner pubblici e privati, finalizzato a promuovere lo sviluppo, la sperimentazione e la diffusione di soluzioni innovative nel miglioramento del rapporto tra amministrazioni pubbliche, cittadini e imprese.

## 2.2.1 L'albero della customer satisfaction: gli elementi della qualità dei front office

Quali sono le dimensioni dei servizi di front-office che possono essere valutate dagli utenti? Ovvero, quali sono i diversi aspetti del servizio che hanno un'influenza diretta sulla percezione della qualità del servizio?

Una prima macro distinzione può essere fatta tra le tre dimensioni principali dei servizi di front-office:

- **dimensione relazionale:** si considerano tutti quei fattori che riguardano la gestione della relazione;
- **dimensione tecnica:** si considerano tutti quei fattori che costituiscono la parte principale del servizio erogato;
- **dimensione fisica/strumentale:** si considerano tutti quei fattori che sono relativi all'ambiente, alle strutture, agli strumenti ed ai supporti fisici.

La dimensione relazionale ha una funzione rilevante, specie nei servizi di front-office, e si gioca soprattutto su due capacità:

- **capacità di ascolto:** far percepire al cittadino l'interesse per il suo caso, fargli percepire la volontà e la capacità di dare la risposta più adeguata o trovare la soluzione migliore, non solo da parte del singolo operatore ma da parte dell'intera organizzazione;
- **capacità di rassicurazione:** gestire le ansie dell'utente rassicurandolo sulla volontà e sulla capacità di dare risposte e trovare soluzioni.

La dimensione tecnica, invece, si compone di tutte quelle capacità che consentono all'operatore di front-office di svolgere il suo lavoro in modo puntuale e competente:

- **capacità di risposta:** dare informazioni precise, corrette, non contraddittorie; erogare i servizi richiesti nei tempi stabiliti; ecc.;

- **affidabilità:** rispettare le indicazioni concordate con gli utenti o comunicate dall'organizzazione relative all'erogazione del servizio;
- **capacità di far conoscere il servizio:** questa particolare capacità rientra tra le dimensioni tecniche di alcuni servizi di front-office, non di tutti. Gli Urp, gli sportelli polifunzionali e gli sportelli unici per le attività produttive, per esempio, hanno questo particolare compito fra quelli a loro assegnati. Il CUP, invece, oppure una portineria non hanno, fra i loro compiti, anche questo. Non sempre, quindi, questa competenza si trova in capo al front-office. In alcuni casi, infatti, il front-office può essere solamente un terminale di distribuzione di materiali di altri uffici/servizi oppure svolgere un compito operativo (pagamenti, iscrizioni, ecc.) senza alcuna responsabilità diretta sulla comunicazione e sul marketing dei servizi.

La dimensione fisica/strumentale del front-office, infine, comprende:

- **elementi tangibili:** tutti quegli elementi legati agli ambienti e agli strumenti che vengono utilizzati per l'erogazione del servizio.

Nell'albero rappresentato sotto, per ognuna delle tre macro-dimensioni si considerano i fattori principali che influiscono sulla percezione del cliente-utente-cittadino e che, di conseguenza, possono essere indagati attraverso una ricerca di customer satisfaction.

I simboli utilizzati intendono distinguere i servizi erogati di *persona* ( **P** ) da quelli erogati invece attraverso la *Rete Internet* ( **@** ).

<b>Dimensione relazionale</b>	
<b>Capacità di ascolto:</b>	(P) capacità di far sentire a proprio agio le persone (P@) chiarezza del linguaggio (P) empatia (P) flessibilità del personale
<b>Capacità di rassicurazione:</b>	(P) cortesia del personale (P) disponibilità a fornire informazioni telefoniche (P@) risposte a segnalazioni e reclami
<b>Dimensione tecnica</b>	
<b>Capacità di risposta:</b>	(P@) capacità di offrire una consulenza personalizzata (P@) chiarezza delle informazioni date (P@) chiarezza della modulistica (P@) competenza e preparazione del personale (P@) precisione del servizio (P@) risposte esaurienti (P@) risposte chiare (P@) uso di più canali di comunicazione (P@) velocità nel servire l'utente



<b>Affidabilità:</b>	(P@) capacità di gestire eventuali disservizi (P) gestione delle code (P) orari e giorni di apertura (P@) possibilità di ottenere copia di documenti (P) presenza di un numero verde (gratuito) (P@) riservatezza e privacy (P@) tempi per l'ottenimento del servizio (P@) tempi di risposta per le segnalazioni e i reclami
<b>Capacità di far conoscere il servizio:</b>	(P@) far conoscere all'esterno le decisioni dell'amministrazione (P@) informazioni sul processo di erogazione del servizio (P@) informazioni sul servizio
<b>Dimensione fisica/strumentale</b>	
<b>elementi tangibili:</b>	(P) adeguatezza degli ambienti (P) chiarezza della segnaletica (P) climatizzazione delle sale (P) confort degli ambienti (P@) disponibilità di materiale illustrativo (P@) disponibilità di modulistica (P) disponibilità di spazi per la consultazione (P) facilità di accesso alla struttura (scale, barriere architettoniche, ecc.) (P) presenza e funzionalità degli eliminacode



## **3 - Un caso d'indagine: il Front-Office del comune di Albignasego**

### **3.1 Il disegno dell'indagine**

Il disegno dell'indagine si è svolto in un'arco di tempo di circa 15 giorni in cui sono stati fissati gli obiettivi conoscitivi da raggiungere. Dato che il 2005 era il primo anno in cui l'amministrazione di Albignasego, nel rispetto del Piano Esecutivo di Gestione, prevedeva un'indagine di tale tipologia, è stato ritenuto importante porre delle finalità che riportassero un primo specchio specchio dell'utenza e della sua soddisfazione a riguardo del servizio. Gli obiettivi delineati sono quindi stati i seguenti:

- la conoscenza della soddisfazione a riguardo del servizio
- la conoscenza delle caratteristiche anagrafiche dell'utenza
- la conoscenza di quali pratiche o informazioni vengano richieste allo sportello
- la conoscenza del parere della cittadinanza a riguardo di possibili iniziative del comune
- la rilevazione di eventuali critiche o proponenti dell'utenza a riguardo del servizio.

In fase preliminare di indagine sono state ricavate tramite internet una serie di rilevazioni di *citizen satisfaction* svolte da altre amministrazioni pubbliche italiane ( es: Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Bari sull'attività di front-Office del Servizio Registro Imprese Individuali e dell'Ufficio Protesti) che hanno costituito un raffronto con iniziative svolte in ambiti simili e quindi spunti per la realizzazione della nuova indagine.

### **3.2 L'indagine preliminare**

L'indagine preliminare, volta a ricavare informazioni per la stesura del questionario e a focalizzare gli obiettivi da raggiungere tramite esso, è consistita in una serie di colloqui, con il segretario generale, con il capo dell'8° settore *Sistemi Informativi e Progetti Innovativi* e con un'operatrice dello sportello unico.

Questa fase dell'indagine ha dato la possibilità di conoscere in maggiore dettaglio i servizi erogati allo sportello, la struttura organizzativa interna (*iter* delle pratiche, divisione del lavoro tra *front-office* e *back-office*, ecc.) e le modalità di erogazione del servizio (tempi di attesa, tipologia di operazioni eseguite agli sportelli, ecc.).

Data l'impossibilità di condurre un'indagine esaustiva sulla popolazione si è optato per un'indagine campionaria.

Il criterio di campionamento adottato è stato di *convenienza*, ovvero che includesse nel campione quelle persone che fossero più facilmente raggiungibili e che avessero usufruito del servizio in oggetto. Tale campione è stato considerato, a fini statistici, come un *campione casuale semplice*, data l'indipendenza del criterio di scelta dal fenomeno oggetto di studio.

La numerosità campionaria è stata fissata a 200 risposte nette, escluse le mancate risposte, dal momento che tale valore consente di ottenere intervalli di confidenza, nella stima della media della popolazione, di ampiezza non superiore a 0.56, valore che è stato ritenuto accettabile per la comunicazione degli esiti del progetto:

$$n = (z^2 \times \sigma^2) / D^2$$

utilizzando la *scala del differenziale semantico* nello scoring del questionario

$$\theta = (-2, -1, 0, +1, +2),$$

$$\sigma^2_{\text{Max}} = 2^2,$$

pertanto

$$200 = (1.96^2 \times 2^2) / D^2$$

$$D^2 = 0.28^2$$

$$2D = 2 \times 0.28 = \mathbf{0.56}$$

### 3.3 La creazione del questionario

Il questionario creato per tale indagine è basato su determinati principi volti ad instaurare un rapporto di fiducia con l'intervistato quali la trasparenza informativa, la forma cortese e personale delle domande e la chiarezza espositiva e ciò ha permesso di ottenere sia risposte più sincere, quindi più aderenti alle vere opinioni del cittadino, che di instaurare un legame positivo fra intervistato e amministrazione pubblica:

- **Intestazione:** volta ad informare l'utente sulla committenza dell'iniziativa e sulla tipologia dell'operazione in oggetto



#### COMUNE DI ALBIGNASEGO INDAGINE SULLA SODDISFAZIONE DEGLI UTENTI DEL FRONT-OFFICE

- **Introduzione:** volta ad informare il cittadino sulle intenzioni dell'amministrazione pubblica e a stimolare la collaborazione dell'intervistato.

*Gentile Signore/a,*

*il Comune di Albignasego sta conducendo un'indagine per valutare la soddisfazione degli utenti dei servizi offerti alla cittadinanza tramite il nuovo sportello unico Front-Office.*

*La Sua opinione è per noi preziosa. Vorremmo pertanto chiederle di rispondere ad una breve intervista che stiamo sottoponendo ad un campione di utenti come lei e che fornirà indicazioni utili per migliorare la qualità dei servizi del nuovo sportello.*

*La informiamo che l'intervista è anonima e che le risposte ottenute saranno ritenute strettamente confidenziali.*

*Per qualsiasi chiarimento o informazione, non esiti a chiedere all'intervistatore che sarà a sua completa disposizione.*

*La ringrazio per la Sua collaborazione.*

*Il Sindaco  
Lanfranco Casale*

- **Rilevazione tecnica:** Costituisce un'introduzione a domande più personali e permette, nello specifico, la rilevazione di dati utili alla comprensione della *domanda*, del segmento di utenza e del dimensionamento della *capacità erogativa* in rapporto alla *richiesta* di servizio.

Data\_\_\_\_\_ Ora\_\_\_\_\_

N° Questionario\_\_\_\_\_

### **D.1 Che operazioni ha svolto oggi al front office ?**

**Informazione : I**

**Pratica : P**

#### **Anagrafe/Elettorale**

- 1 Autocertificazione
- 2 Autentiche di copia, di firma, di fotografie
- 3 Aggiornamento residenza / Permesso di soggiorno
- 4 Cambio di residenza / cambio di indirizzo all'interno del Comune
- 5 Carta d'identità
- 6 Certificato di espatrio per minori
- 7 Certificato di stato di famiglia originaria
- 8 Certificati anagrafici
- 9 Consegna tessere elettorali
- 10 Consegna certificati, decreti e libretto di pensione
- 11 Dichiarazione sostitutiva dell'atto di notorietà
- 12 Iscrizione aire (Anagrafe Italiani Residenti all'estero)
- 13 Passaporto
- 14 Richiesta inclusione nell'albo scrutatori / presidenti di seggio
- 15 Raccolta firme (referendum, proposte di legge, liste, candidature)
- 16 Richiesta di assegnazione di numero civico

#### **Casa**

- 1 Certificato di idoneità dell'alloggio
- 2 Informazioni edilizia residenziale pubblica / assegnazione alloggi
- 3 Informazioni assegnazioni lotti e alloggi peep

#### **Cultura**

- 1 Associazioni culturali e sportive (elenco)
- 2 Eventi e manifestazioni sul territorio
- 3 Iscrizione ai corsi organizzati dalla biblioteca
- 4 Iscrizione albo associazioni
- 5 Iscrizione visite guidate e tour

#### **Servizi scolastici**

- 1 Assistenza scolastica
- 2 Asilo nido
- 3 Fornitura testi scolastici
- 4 Mensa scolastica
- 5 Trasporto scolastico

#### **Servizi sociali**

- 1 Assegno di maternità e per nucleo numeroso
- 2 Contributi locazioni
- 3 Contributi per l'eliminazione delle barriere architettoniche
- 4 Contributi per badanti
- 5 Dichiarazione I.S.E.E.
- 6 Esenzioni ticket
- 7 Iscrizione centri estivi
- 8 Iscrizione soggiorni climatici per anziani
- 9 Telesoccorso

#### **Tributi**

- 1 Concessioni occupazione temporanea suolo pubblico
- 2 I.C.I. (informazioni, calcolo tassa, dichiarazione)
- 3 Richieste pubblicità temporanea ed installazione striscioni
- 4 T.I.A. (informazioni, dichiarazioni)

### Servizi tecnici

- 1 Dichiarazione per riduzione prezzo combustibile zone non metanizzate
- 2 Frazionamenti
- 3 Idoneità alloggio
- 4 Informazioni sugli scarichi fognari
- 5 Informazioni sul servizio di asporto e gestione sistema raccolta differenziata dei rifiuti

### Affari generali

- 1 Ricevimento atti per il protocollo

### D.2 Quante volte è venuto/a al Front-Office negli ultimi 3 mesi?

\_\_\_\_\_

### D.3 Quanto tempo ha trascorso oggi al Front-Office in attesa del suo turno?

(minuti) \_\_\_\_\_

- **Prima rilevazione della soddisfazione:** ha consentito di ottenere indicatori sintetici sulla soddisfazione dei cittadini a riguardo del servizio, sia di carattere generale che rapportati soggettivamente alle aspettative dell'utenza.

### D.4 Complessivamente quanto si ritiene soddisfatto/a del servizio offerto dal Front-Office?

estremamente insoddisfatto	insoddisfatto	né soddisfatto né insoddisfatto	soddisfatto	molto soddisfatto
<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2

### D.5 Rispetto alle Sue aspettative, come giudica la qualità del servizio ricevuto oggi?

molto inferiore alle aspettative	inferiore alle aspettative	pari alle aspettative	superiore alle aspettative	molto superiore alle aspettative
<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2

- **Rilevazione dell'opinione pubblica su tematiche operative:** consente di ottenere un feedback , utile a livello dirigenziale, per le future decisioni dell'amministrazione pubblica.

### D.6 Ritiene opportuno che vengano estesi ulteriormente i servizi offerti dallo sportello unico?

- 1 Si
- 2 No

### D.7 Sarebbe d'accordo se il Comune si convenzionasse con altri Enti, come ad esempio Enel, consentendo di svolgere qui pratiche per conto di essi?

- 1 Si
- 2 No

**D.8 Ritieni opportuno che lo sportello unico effettui orario continuato in alcuni giorni della settimana ?**

- 1 Si  
2 No

- **Rilevazione della qualità percepita per i vari aspetti del servizio:** questa sezione costituisce la parte più personale e quindi più difficile del questionario. Tramite essa si analizzano sia gli aspetti *tangibili* che *intangibili* della qualità del servizio percepita dal cittadino.

**D.9 Ora le farò alcune domande a riguardo dei vari aspetti del servizio:**

**D.9.1 Gli orari di apertura le sono risultati comodi per venire qui oggi?**

<b>Decisamente no</b>	<b>no</b>	<b>non molto</b>	<b>si</b>	<b>si, molto</b>
<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2

**D.9.2 La durata dell'attesa è stata accettabile?**

<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2
-----------------------------	-----------------------------	----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

**D.9.3 Secondo lei l'ufficio è ben organizzato?**

<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2
-----------------------------	-----------------------------	----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

**D.9.4 La modulistica è semplice ?**

<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2
-----------------------------	-----------------------------	----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

**D.9.5 La modulistica è aggiornata ?**

<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2
-----------------------------	-----------------------------	----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

**D.9.6 Il servizio viene svolto con riservatezza ?**

<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2
-----------------------------	-----------------------------	----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

**D.9.7 Secondo lei è facile individuare l'ufficio ed accedervi (la segnaletica è sufficiente) ?**

<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2
-----------------------------	-----------------------------	----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

**D.9.8 Generalmente l'ufficio eroga informazioni corrette e aggiornate ?**

<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2
-----------------------------	-----------------------------	----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

**D.9.9 Il personale è stato gentile e cortese ?**

<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2
-----------------------------	-----------------------------	----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

**D.9.10 Il personale è stato disponibile ad aiutarla ?**

<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2
-----------------------------	-----------------------------	----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

**D.9.11 Il personale ha dedicato al suo caso meno tempo del necessario ?**

<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2
-----------------------------	-----------------------------	----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

**D.9.12 Il personale si è dimostrato rapido nello svolgere il proprio compito ?**

<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2
-----------------------------	-----------------------------	----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

**D.9.13 Generalmente ottiene risposte uniformi da tutto il personale ?**

<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +1	<input type="checkbox"/> +2
-----------------------------	-----------------------------	----------------------------	-----------------------------	-----------------------------



**D.9.14 Secondo lei il nuovo sportello consente veramente di ottenere diverse informazioni in un unico ufficio ?**  
-2            -1            0            +1            +2

- **Rilevazione della voce pubblica:** questa sezione permette tramite una domanda aperta di rilevare critiche e proponenti fondamentali per il miglioramento del servizio.

**D.10 Ha delle precisazioni da fare, dei commenti, dei suggerimenti da proporre a riguardo del servizio?**

---

---

---

---

- **Rilevazione anagrafica:** consente di ottenere dati utili all'identificazione e segmentazione dell'utenza per variabili demografiche.

**D.11 Abbiamo quasi finito, ora le chiederò alcuni dati anagrafici.**

**D.11.1 Sesso**       maschio             femmina

**D.11.2 Potrei sapere qual è la sua età?** \_\_\_\_\_

**D.11.3 Lei è residente ad Albignasego?**     Sì                             No

**D.11.3.2 Se Sì, in quale quartiere?** \_\_\_\_\_

**D.11.4 In questo periodo lavora?**             Sì                             No

**D.11.4.2 Se Sì, qual è il Suo impiego?** \_\_\_\_\_

**D.11.5 Qual è il Suo titolo di studio?** \_\_\_\_\_

- **Conclusioni:** deve essere impostata in modo da concludere positivamente l'intervista, confermandone l'utilità.

**L'intervista è conclusa, La ringrazio per la Sua collaborazione al miglioramento del servizio.**

### 3.4 L'elaborazione e l'interpretazione dei dati

Dal momento che la rilevazione è stata realizzata per monitorare per la prima volta una serie di parametri con finalità prettamente conoscitive nei confronti dell'ambiente, l'elaborazione e l'interpretazione dei dati risultano semplici e principalmente unidimensionali.

#### TASSO DI RISPOSTA:

Intervistati	273
Risposte	200
Tasso di mancata risposta:	<b>27%</b>

Il tasso di mancata risposta include gli utenti che hanno rifiutato immediatamente di essere intervistati e quelli che non hanno concluso il questionario. Il tasso risulta essere moderatamente basso e ciò è indice di una buona predisposizione della cittadinanza a rilevazioni di Citizen satisfaction.

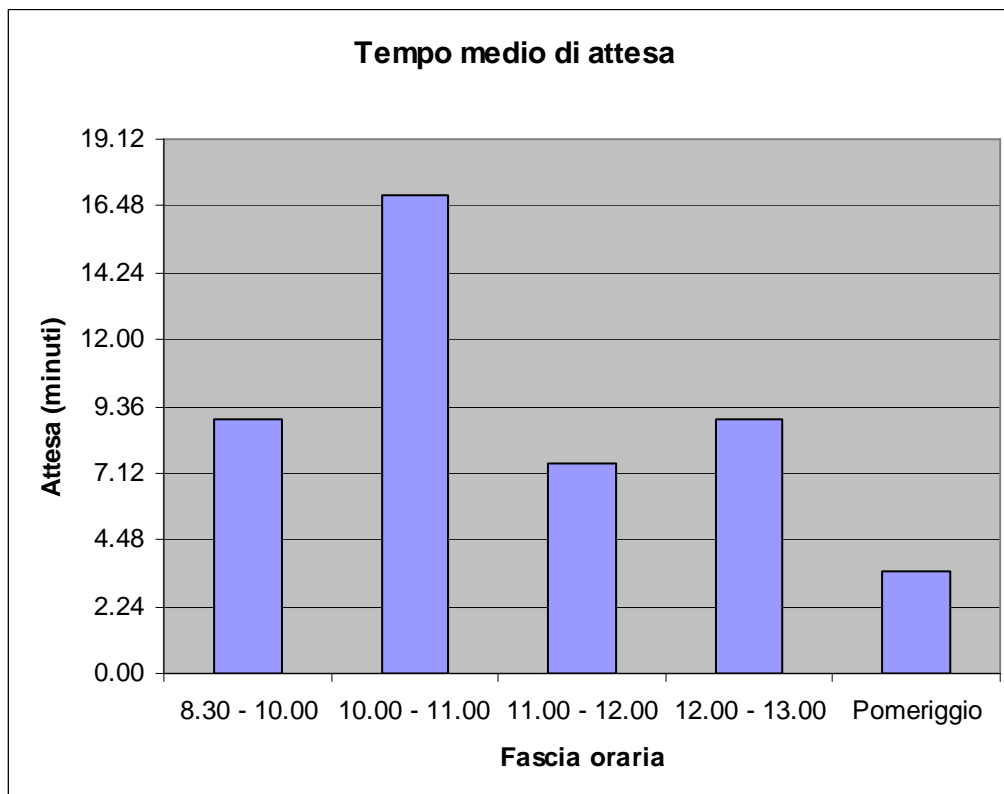
### 3.4.1 I tempi d'attesa

La **tabella.1** e la **tabella.2** sotto riportate, indicano i tempi medi di attesa allo sportello classificati per fascia oraria e per giorno della settimana:

[tabella.1]

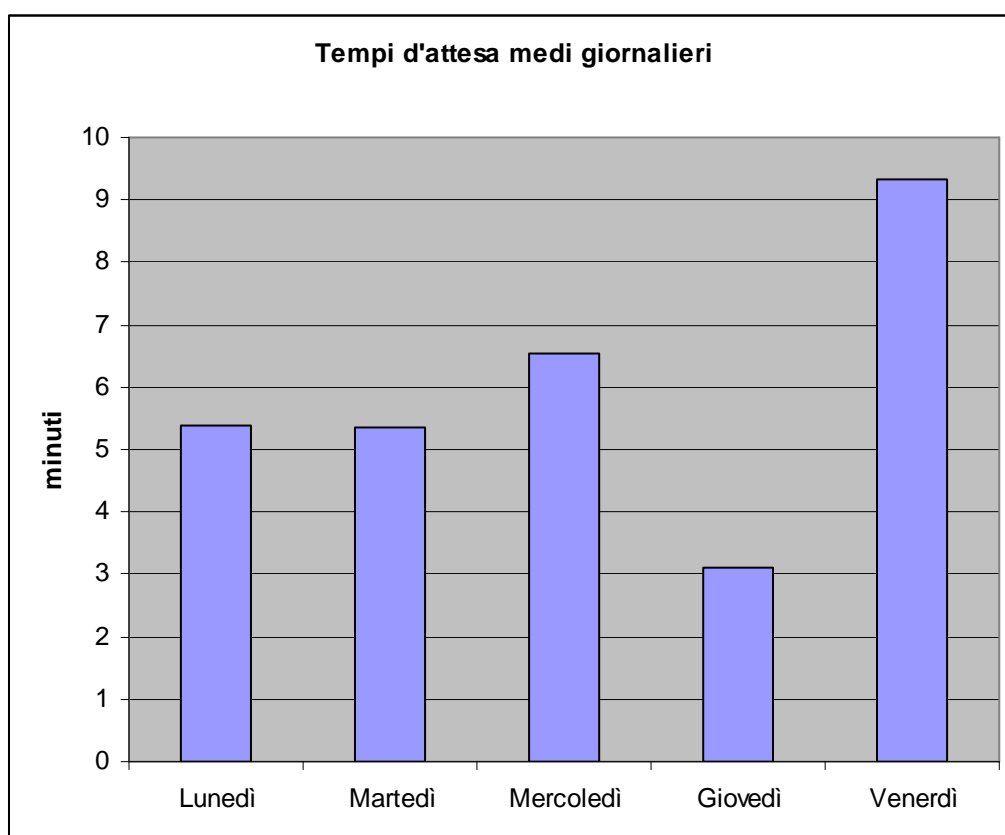
**TEMPI D'ATTESA DELL'UTENZA:**

Fascia oraria	Tempo medio di attesa (minuti)
8.30 - 10.00	9.09
10.00 - 11.00	17.12
11.00 - 12.00	7.31
12.00 - 13.00	9.08
Pomeriggio	3.41
<b>Complessivo</b>	<b>4.04</b>



[tabella.2]

Giorno	Tempo d'attesa medio
Lunedì	5,38
Martedì	5,34
Mercoledì	6,53
Giovedì	3,11
Venerdì	9,32



Dai due grafici si evince che i tempi medi di attesa allo sportello presentano una sensibile variabilità sia nell'arco della giornata lavorativa che nell'arco della settimana. Dal momento che il numero di addetti allo sportello si può ritenere costante in entrambi i sistemi, visto che raramente gli addetti hanno saltato frazioni della giornata lavorativa o hanno presentato assenze, se non per l'intera settimana lavorativa, la variabilità del fenomeno può essere imputata interamente ai diversi volumi di afflusso dell'utenza; considerazione confermata anche dalla notevole disparità presentata, nell'arco della settimana, dalle uniche due giornate in cui l'erogazione del servizio viene protratta anche al pomeriggio

(martedì e giovedì) e che quindi presentano caratteristiche identiche sia a livello di tempi di erogazione che di numero di operatori. Pertanto, nonostante i tempi d'attesa non presentino valori critici in termini assoluti, elemento che è indice di un buon dimensionamento del numero degli operatori, l'afflusso di utenza risulta accentrato in determinate fasce orarie (10.00-11.00) e in determinati giorni della settimana (venerdì) quindi il sistema di afflusso, sia nell'arco della giornata che della settimana (ipotizzerei anche nell'anno) risulta *dinamico* e non *statico ed uniforme*.

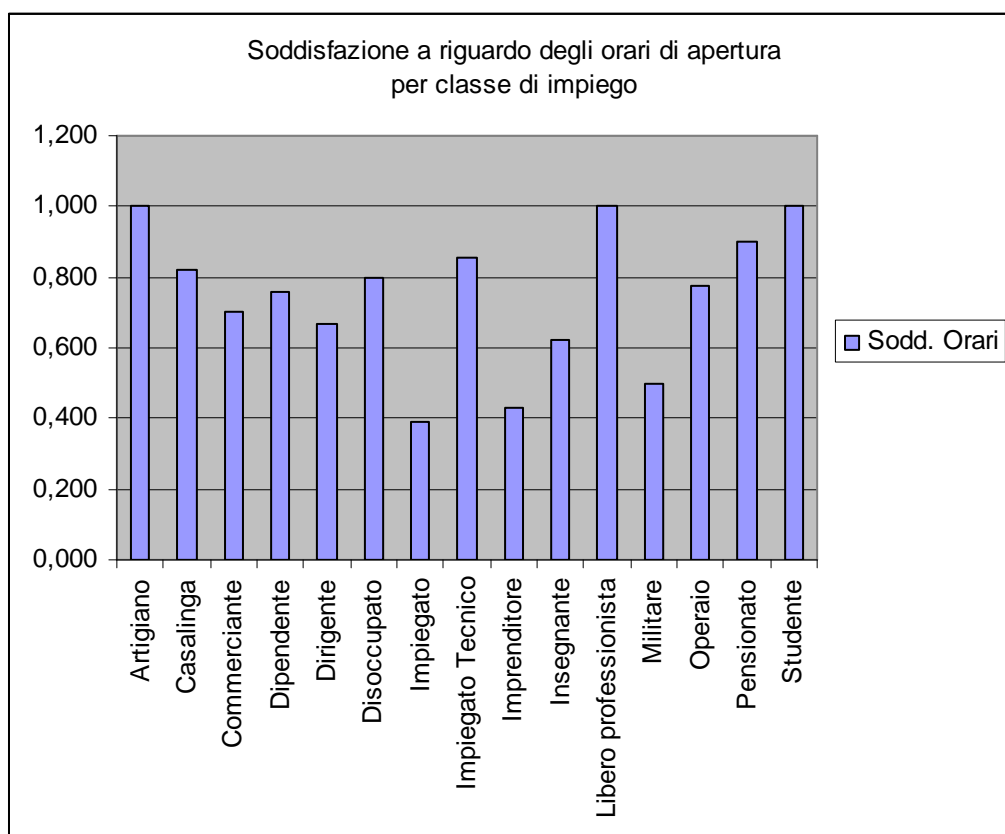
La soluzione migliore per ottimizzare la gestione dell'afflusso di utenza sarebbe quella di creare all'interno dell'organizzazione una figura impiegata in un qualsiasi settore comunale ma che sappia anche svolgere il lavoro di front-office ( o almeno le procedure più semplici) in modo da poter essere utilizzata allo sportello nei momenti di maggiore affluenza.

### 3.4.2 Gli orari di apertura

La **tabella.3** riporta il grado di soddisfazione dei cittadini sugli orari di apertura dello sportello, suddiviso per professione:

[tabella.3]

Impiego	Soddisfazione sugli orari di apertura
Artigiano	1,000
Casalinga	0,818
Commerciante	0,700
Dipendente	0,757
Dirigente	0,667
Disoccupato	0,800
Impiegato	0,389
Impiegato Tecnico	0,857
Imprenditore	0,429
Insegnante	0,625
Libero professionista	1,000
Militare	0,500
Operaio	0,778
Pensionato	0,897
Studente	1,000



Il grafico riporta sull'asse delle ascisse il valore medio di soddisfazione per il tema in oggetto. La scala utilizzata per tale valutazione prevedeva il valore 0 corrispondente all'incertezza, il valore 1 corrispondente alla soddisfazione ed il valore 2 corrispondente ad un giudizio oltre la semplice soddisfazione ("molto soddisfatto").

Dal grafico si evince che i cittadini che riscontrano maggiori problemi con gli orari di apertura sono gli impiegati, gli imprenditori ed i militari.

Nonostante i giorni di apertura pomeridiana dello sportello fossero comunque due, il 6 % degli intervistati ha inoltre espresso la necessità di ottenere ulteriori giorni ad orario continuato e quindi di una maggior flessibilità nell'erogazione del servizio, che riscontrerebbe il suo stato ottimale nell'apertura ad orario continuato in tutti i giorni lavorativi della settimana. In tal caso la copertura delle ore settimanali richieste agli operatori non potrebbe più essere sostenuta da un sistema di presenza fisso ma dall'adozione di un sistema a *rotazione dei turni* (tipico ad esempio delle realtà ospedaliere):

### 3.4.2.1 Una possibile miglioria: Il Sistema a rotazione dei turni

#### Il sistema a rotazione dei turni sfasato

Sistema a rotazione dei turni sfasato

17 - 18										
16 - 17										
15 - 16	A	B	B	A	A	B	A	B		
14 - 15										
13 - 14										
12 - 13										
11 - 12										
10 - 11										
9 - 10										
8 - 9	A		B		A		B		A	
	Lunedì	Martedì	Mercoledì	Giovedì	Venerdì					

Totale monte ore turno A: 40 ore lavorative

Totale monte ore turno B: 40 ore lavorative

Comporta la presenza di:

- x/2 addetti nella fascia oraria dalle 8 alle 10
- X addetti nella fascia oraria dalle 10 alle 16
- x/2 addetti nella fascia oraria dalle 16 alle 18

E' un sistema che presenta la massima efficienza erogativa nella parte centrale della giornata in modo equidistribuito per tutta la settimana.

## Sistema a rotazione dei turni classico:

Sistema a rotazione dei turni classico

17 - 18					
16 - 17					
15 - 16	B	AB	AB	AB	B
14 - 15					
13 - 14					
12 - 13					
11 - 12					
10 - 11	A	AB	AB	AB	A
9 - 10					
8 - 9					
	Lunedì	Martedì	Mercoledì	Giovedì	Venerdì

Totale monte ore turno A: 40 ore lavorative

Totale monte ore turno B: 40 ore lavorative

Comporta la presenza di:           x/2 addetti 2 giorni la settimana  
  x addetti 3 giorni la settimana

E' un sistema che presenta la massima efficienza erogativa nell'arco di 3 giornate lavorative intere la settimana.

## Confronto fra il sistema sfasato e classico:

Il sistema turnistico sfasato dimostra di essere più efficace quando si è in presenza di un afflusso di utenza *uniforme* o *incerto*, ovvero che non è stato ancora monitorato e studiato nelle sue variazioni infrasettimanali, è un sistema sicuro e che quindi evita di trovarsi nell'eventualità di dover far fronte a giornate di affluenza anomala in condizioni di sottodimensionamento dell'organico, presenta una notevole facilità di accettazione da parte del personale dal momento che non richiede mai presenze per più di 8 ore lavorative e consente uno scambio informativo fra la totalità degli operatori (a livello tecnico) durante tutti i giorni della settimana risultando più idoneo alla formazione dell'organico del sistema classico.



Il sistema turnistico classico dimostra invece di essere più efficace quando si è in presenza di un afflusso di utenza *accentrato* e *conosciuto*, ovvero che è stato monitorato, che presenta una bassa variabilità e una buona concentrazione in determinati giorni della settimana. In tal caso utilizzare tale sistema che prevede la massimizzazione del numero di operatori nei momenti di probabile massima affluenza dell'utenza, comporta un'efficacia erogativa notevolmente superiore a quella del sistema precedente. Il sistema si presenta esposto a giornate negative in cui l'affluenza risulti sovradimensionata rispetto al numero degli operatori ma questa eventualità può essere controllata, fino al punto di risultare rara, dall'utilizzo di previsioni statistiche basate sulle serie storiche dell'afflusso di utenza. Il sistema comporta una certa difficoltà di accettazione da parte del personale per la lunghezza dei turni ma risulta ottimo se implementato a valle di un processo conoscitivo dell'utenza.

Abbinare l'implementazione di un sistema di rotazione dei turni all'adozione di figure professionali in grado di operare in altre attività amministrative rispetto a quelle di front-office (quindi richiamabili nei momenti di necessità) non solo renderebbe concretamente possibile l'estensione dell'orario continuato a tutti i giorni della settimana lavorativa ma stabilizzerebbe il processo di erogazione dei servizi rendendolo più sicuro (meno soggetto a generare code d'attesa), incrementandone l'efficacia e l'efficienza e riducendo i costi dovuti ad esubero di organico.

### 3.4.3 Analisi della soddisfazione percepita

#### 3.4.3.1 Metodologia di analisi della soddisfazione

La rilevazione della soddisfazione è stata effettuata tramite la raccolta delle impressioni dirette dell'utenza relativamente a vari fattori costituenti il servizio di front-office. Questa modalità oltre ad essere la più semplice e veloce da attuare tramite intervista personale è risultata la più idonea ad essere compresa dall'intero target di riferimento della rilevazione. I singoli aspetti presi in considerazione derivano dalla scomposizione del servizio di *front-office* in tre componenti fondamentali: **la dimensione relazionale**, che riguarda la gestione della relazione con l'utente, **la dimensione tecnico-organizzativa**, che riunisce l'insieme delle capacità e delle modalità operative che danno contenuto al servizio stesso e **la dimensione fisico-strumentale**, che comprende tutti gli aspetti tangibili legati all'ambiente ed agli strumenti utilizzati .

Per l'attività di front-office del Comune di Albignasego sono stati individuati complessivamente 14 *item*:

- 3 per la dimensione relazionale;
- 9 per gli aspetti tecnico-organizzativi;
- 2 per la componente ambientale.

Sono stati inoltre costituiti due ulteriori *item* di carattere sintetico:

- 1 per la valutazione complessiva del servizio
- 1 per la valutazione del servizio rapportata alle aspettative dell'utenza

Agli intervistati è stato chiesto di esprimere i propri giudizi sulla base di una scala di valutazione numerica con valori da -2 a +2, corrispondenti ai seguenti concetti:

- 2 Per nulla soddisfatto;
- 1 Poco soddisfatto;
- 0 Mediamente soddisfatto;
- 1 Soddisfatto;
- 2 Molto soddisfatto.

(ad eccezione della domanda riguardante la soddisfazione rapportata alle aspettative che presenta il valore 0 come livello di soddisfazione pari alle aspettative.)

### 3.4.3.2 Gli esiti della rilevazione

La rilevazione ha riportato i seguenti esiti:

#### SODDISFAZIONE DELL'UTENZA:

	Media del campione	Deviazione Standard	Livello di fiducia: 95% Soddisfazione della popolazione	
			limite inf.	limite sup.
Comodità degli orari di apertura	0,61	0,81	0,502	0,718
Durata dell' attesa	1,02	0,53	0,947	1,093
Organizzazione ufficio	0,90	0,48	0,834	0,966
Semplicità della modulistica	0,61	0,57	0,531	0,689
Aggiornamento della modulistica	0,44	0,59	0,359	0,521
Riservatezza del servizio	0,76	0,72	0,661	0,859
Facilità di accesso e identificazione dell'ufficio	0,52	0,94	0,390	0,650
Correttezza informazioni	0,76	0,52	0,688	0,832
Cortesia del personale	1,40	0,50	1,331	1,469
Disponibilità del personale	1,13	0,44	1,069	1,191
Attenzione del personale al caso del cittadino	0,59	0,72	0,491	0,689
Rapidità del personale	0,95	0,41	0,894	1,006
Uniformità delle risposte da parte di tutto il personale	0,58	0,65	0,490	0,670
Soddisfazione a riguardo dell'accentramento di servizi in un unico ufficio	0,75	0,51	0,680	0,820
Soddisfazione complessiva	<b>1,34</b>	0,63	1,253	1,427
Soddisfazione in rapporto alle aspettative	0,60	0,72	0,501	0,699

Nota: La tabella individua un intervallo per ogni voce, affidabile al 95% di probabilità, che indica la stima di ogni valutazione estesa a tutta la cittadinanza.

	Media	Scarto rispetto alla piena soddisfazione	Fascia di Soddisfazione
Comodità degli orari di apertura	0,61	-0,39	Soddisfatto
Durata dell' attesa	1,02	0,02	Soddisfatto
Organizzazione ufficio	0,90	-0,10	Soddisfatto
Semplicità della modulistica	0,61	-0,39	Soddisfatto
Aggiornamento della modulistica	0,44	-0,56	Incerto
Riservatezza del servizio	0,76	-0,24	Soddisfatto
Facilità di accesso e identificazione dell'ufficio	0,52	-0,48	Soddisfatto
Correttezza informazioni	0,76	-0,24	Soddisfatto
Cortesìa del personale	1,40	0,40	Soddisfatto
Disponibilità del personale	1,13	0,13	Soddisfatto
Attenzione del personale al caso del cittadino	0,59	-0,41	Soddisfatto
Rapidità del personale	0,95	-0,05	Soddisfatto
Uniformità delle risposte da parte di tutto il personale	0,58	-0,42	Soddisfatto
Soddisfazione a riguardo dell'accentramento di servizi	0,75	-0,25	Soddisfatto
Soddisfazione complessiva	<b>1,34</b>	<b>0,34</b>	Soddisfatto
Soddisfazione in rapporto alle aspettative	0,60	<b>0,60</b>	Superiore

Con la precedenti tabelle si vogliono evidenziare le valutazioni dei singoli aspetti del servizio al fine di rendere chiaro quali ne siano i punti di forza ed i punti critici.

Le valutazioni dell'utenza risultano buone ma la **tabella.3** evidenzia comunque elementi di non completa soddisfazione e che quindi vanno tenuti in considerazione in un ottica di miglioramento della qualità totale del servizio.

I punti critici di maggior rilievo risultano quindi essere, in ordine di importanza:

1. La facilità di accesso e identificazione dell'ufficio
2. L'uniformità delle risposte da parte dei diversi addetti
3. L'attenzione del personale al caso del cittadino
4. Gli orari di apertura
5. La semplicità della modulistica

Le risposte a riguardo dell'aggiornamento della modulistica presentano un valore anomalo di valutazioni pari a "0" (81 su 180) che, se rapportato alla media del numero di tali valutazioni per ogni domanda (17,5), risultano essere più indice di una mancanza di opinione dell'utenza che di insoddisfazione per il tema in oggetto.

## VEDASI ALLEGATO A

### 3.4.4 Valutazione della qualità del servizio

Per poter creare una valutazione complessiva del servizio prestato alla collettività dall'amministrazione di Albignasego ho raggruppato i risultati ottenuti nelle macro categorie che suddividono la qualità del servizio nelle sue componenti fondamentali, come riportato nel capitolo 2.2.1. Ciò ha permesso di sintetizzare il risultato dell'intera rilevazione in 3 indicatori che, data la particolarità del settore pubblico, non costituiscono unicamente un giudizio sul servizio prestato ma determinano i parametri di riferimento per le scelte strategiche future dell'amministrazione. In questo contesto, la determinazione di aspetti qualitativi non del tutto soddisfacenti per l'utenza indica di per sé quali siano le aree del servizio che la dirigenza è chiamata a gestire e a migliorare dal momento che il fine istituzionale del miglioramento della qualità della vita dei cittadini è l'unico vero movente di tutto l'operato pubblico, ovvero di un servizio reso possibile solo grazie ad una decisione collettiva, effettuata per principi ideologici e costituzionali ed a valle di un esborso monetario dell'intera popolazione nazionale che rende concretamente possibile la sussistenza di un servizio a fini sociali in regime di monopolio, non soggetto a rischi né concorrenziali e né di fallimento.

## ALBERO DELLA QUALITA'

QUALITA' RELAZIONALE		QUALITA' TECNICA		QUALITA' STRUMENTALE	
Cortesia del personale	1,40	Correttezza delle informazioni	0,76	Riservatezza del servizio	0,76
Disponibilità del personale	1,13	Semplicità della modulistica	0,61	Accesso e identificazione dell'ufficio	0,52
Attenzione del personale al caso	0,59	Aggiornamento della modulistica	0,44		
		Uniformità delle risposte	0,58		
		Rapidità del personale	0,95		
		Comodità orari di apertura	0,61		
		Tempi di attesa	1,02		
		Organizzazione dell'Ufficio	0,90		
		Accentramento dei servizi	0,75		
<b>Valutazione media</b>	<b>1,04</b>	<b>Valutazione media</b>	<b>0,74</b>	<b>Valutazione media</b>	<b>0,64</b>

Dalla tabella riportata sopra emerge che nel servizio di front-office del Comune di Albignasego, la capacità relazionale del personale addetto presenta un alto livello qualitativo nonchè soddisfacente per i cittadini ma che, anche se i valori non risultano critici in termini assoluti, gli aspetti tecnici e strumentali del servizio risultano essere inferiori alle aspettative. Grazie a questa scomposizione è quindi possibile inquadrare le aree di intervento strategico che necessitano *in primis* di un processo innovativo e migliorativo.

## **4 – Ideologia ed etica nel marketing dei servizi pubblici.**

Solo negli ultimi anni il panorama delle amministrazioni pubbliche in Italia ha cominciato ad adottare un orientamento al marketing nella gestione dell'attività pubblica. L'implementazione di indagini di customer satisfaction, volte a rilevare la soddisfazione dei cittadini (citizen satisfaction) a riguardo dei servizi offerti dalla pubblica amministrazione rimarca un concreto cambio di direzione verso un'amministrazione pubblica che persegue i propri obiettivi adottando i principi di efficacia ed efficienza propri dell'ottica di libero mercato. L'indagine della soddisfazione dei cittadini, la raccolta della voce pubblica, la creazione di banche dati contenenti il profilo dell'utenza sono strumenti, originari del settore privato, che svolgono la funzione di ottenere informazioni sull'ambiente in cui opera l'istituto e che generano risorse tangibili a disposizione dell'amministrazione pubblica. Il valore di tali operazioni per la pubblica amministrazione risiede nell'intrinseca caratteristica di essere elementi fondanti un sistema informativo, nello specifico di intelligence, che produce informazioni e conoscenze da utilizzare nella pianificazione strategica, nei processi decisionali e nel controllo dell'attività.

Ma la traslazione teorica del marketing al settore pubblico non è esente da complicazioni di carattere concettuale.

La sostanziale difficoltà che si riscontra nella traslazione del marketing dal settore privato a quello statale risiede nell'identificare il fine verso cui tenda tale applicazione in un contesto pubblico, non soggetto per definizione a leggi di mercato e concorrenza e che svolge la propria attività secondo l'ideale della rispettiva Costituzione nazionale.

Essendo l'orientamento al marketing un'impostazione di carattere strategico, volta a massimizzare l'efficacia delle politiche di mercato e l'efficienza dei processi di vendita aziendali, quindi con finalità economiche e misurabili in termini quantitativo-monetari, manca, nella corrispettiva applicazione al settore pubblico di elementi strutturali come, la necessaria definizione della concorrenza, inquadrata per la sua essenziale qualità di minaccia all'esistenza dell'istituto, un fine quantificabile, quale il profitto, che indirizzi nonché permetta una definizione, controllo e valutazione delle singole strategie adottate e di una chiara definizione di quali siano i bisogni dei cittadini la cui soddisfazione spetta di fatto all'amministrazione statale, volta a contrastare l'intrinseca caratteristica del settore privato di non avere alcuna limitazione sulla tipologia di bisogno da soddisfare, ma che anzi è parte attiva nel processo di individuazione-soddisfazione dei bisogni nei clienti se non di generazione di essi come viene sostenuto dal filone di pensiero procrastinato da

Levitt. A tale proposito vorrei presentare una mia ipotesi a riguardo delle due polarità di pensiero riguardanti la comunicazione pubblicitaria ovvero quello sostenuto da Kotler, secondo cui la comunicazione pubblicitaria ha unicamente uno scopo informativo e quello sostenuto da Levitt. Il mio pensiero è che la sintesi di questa tesi e della sua antitesi non sia da ricercare in un ambito puramente teorico ma alquanto più concreto e di competenza psicanalitica. Il fatto che l'aumento della pressione pubblicitaria abbia determinato una diminuzione dell'efficacia dei messaggi pubblicitari stessi, come è stato rilevato dagli anni dell'introduzione del media televisivo in poi, ha permesso di constatare che gli utenti hanno sviluppato soglie di accettazione ai messaggi pubblicitari via via più crescenti e questo fenomeno, che in termini psicanalitici può essere inquadrato come un meccanismo di difesa, per il mercato assume un ruolo antagonistico. Lo sviluppo e lo studio di forme di comunicazione pubblicitaria sempre più evolute e volte a sorpassare il livello di sordità dell'utenza hanno portato ad un panorama pubblicitario variegato e che racchiude al suo interno format distinguibili in tre categorie distinte, ma che spesso vengono utilizzati in modo congiunto nella realizzazione del messaggio: format didascalici sulle caratteristiche del servizio o prodotto, format che comunicano messaggi di tipo irrazionale e sintetico (es. "Omissis", la banca costruita intorno a te.) e format dal messaggio puramente simbolico (es. "Omissis", pure inspiration.). E' proprio sull'aspetto simbolico della comunicazione di massa che mi vorrei soffermare. Il marketing del settore privato parte dall'assunto che l'uomo annetta valore simbolico agli oggetti ma questa condizione, pur riscontrabile nell'esperienza, non è dimostrabile in termini assoluti e non è dimostrabile che ciò sia uno stato di natura dell'essere umano. Se così fosse, nel periodo medievale, una delle figure più soggette agli aspetti simbolici dei propri oggetti sarebbe stata quella del cavaliere, dal momento che l'investitura a tale rango era indissolubilmente legata all'utilizzo di due oggetti, ovvero la spada e la corazza ma, se oggi è un fatto comune che un possessore di un'automobile di lusso incidentata non si rechi negli stessi ambienti con la stessa predisposizione se è al volante di un'automobile sostitutiva di classe inferiore, mai nulla è stato riportato sui testi di storia dei dissidi o delle inefficienze dei cavalieri sprovvisti di armatura né dei loro malesseri personali per i danni che essa subiva.

A mio avviso è proprio l'attribuzione di aspetti della propria personalità agli oggetti posseduti che contraddistingue lo stile di vita del sistema consumistico e che crea dipendenze e legami illusori con oggetti che assumono di conseguenza il valore di soggetti.

Per spiegare il prossimo passaggio vorrei introdurre il significato di valore simbolico.



Il Dizionario Garzanti della lingua italiana riporta la seguente come seconda definizione di Valore: "Ciascuna qualità positiva considerata per sé stessa come oggetto ideale". Oltre a questa il dizionario ne riporta ovviamente altre ma la comunicazione di massa è basata sulla trattazione di questo genere di valori. Il fatto che valori come la libertà, la virilità, la femminilità, l'eleganza o la creatività siano universalmente riconosciuti come tali non implica che siano al contempo facilmente definibili e comprensibili razionalmente ma che siano valori effettivamente posseduti dagli individui in modo ed intensità diverse. A mio avviso il possesso di un valore quale ad esempio la libertà non potrà mai derivare dalla comprensione di ciò che essa sia, né il mio intento è quello di trattare delle varie forme di libertà che si possono conquistare a livello civile od economico ed è per questo che ritengo che la libertà, come ogni altro valore, sia in realtà un valore simbolico, ovvero di dominio inconscio della persona, posseduto da molti anche in contesti totalmente opprimenti.

Prendendo ad esempio la comunicazione promossa da un marchio che non riporterò e che viene sintetizzata nello slogan: "Omissis", pure inspiration. vorrei analizzarne in dettaglio il messaggio comunicato. L'affiancamento concettuale di un brand e di un valore simbolico, che in questo caso è l'ispirazione e che può essere considerato minore, al pari ad esempio dell'eleganza, se rapportato a valori simbolici più elevati quali la libertà, la giustizia o la tolleranza, costituisce un messaggio che stimola l'utente ad attribuire valenze, in questo caso di ispirazione e creatività, ad un oggetto che non è lui stesso o le proprie capacità ma che è un marchio specificabile in una serie di prodotti e questo attribuire ad altro ciò che invece è in sé crea il valore e la desiderabilità dell'oggetto nella percezione dei consumatori.

Pertanto il mio pensiero conclusivo sulle tesi di Kotler e Levitt è che la pubblicità possa generare bisogni negli utenti, non tanto per il suo format o la sua struttura che incorpora sempre elementi simbolici, ma a seconda della razionalità dell'utente sul tema trattato.

Data questa ipotesi, ritengo che al marketing del settore pubblico non spetti unicamente il miglioramento qualitativo e l'innovazione dei servizi offerti alla cittadinanza ma anche la comunicazione degli aspetti ideologici che contraddistinguono il nostro paese. Valori come la famiglia, l'eleganza o la creatività, che hanno sempre contraddistinto il popolo italiano, in realtà non sono posseduti da nessun marchio e non risiedono in nessun prodotto ed è per questo motivo che, nella difesa dei principi costituzionali ed etici che hanno fondato lo stato italiano, ritengo rientri anche una politica antagonista al sistema

consumistico procrastinato dal settore privato perché, se da un lato è improponibile che il mercato ponga dei freni alla propria attività o adotti politiche inefficaci a livello economico, dall'altro è necessario che il settore pubblico adotti un ruolo attivo nel miglioramento della qualità della vita dei cittadini in contrasto con esso, dal momento che il procrastinare ogni altra forma di benessere rispetto a quello economico spetta di fatto all'attività pubblica.

E' in tale ottica di pensiero che a mio avviso la comunicazione istituzionale pubblica, in quanto unico veicolo di comunicazione ideologica, dovrebbe adottare un orientamento anti-Brand, non basato sullo screditamento delle caratteristiche degli operatori del mercato ma volto a stimolare ricerche intime di significati, valori ed intendimenti negli utenti, quali unica fonte di identità personale, adottando quindi un principio etico medico a livello sociale.

Per concludere ed esemplificare il mio pensiero vorrei proporre una bozza di messaggio pubblicitario di tale genere, volto a creare un legame fra l'utente ed un personaggio storico di spessore:

Audiovisivo.

Un primo piano di una persona che parla.

“Il mio nome è Galileo Galilei,  
ho detto a tutti che la terra era rotonda,  
quando si pensava che il mondo fosse piatto,  
sono stato bastonato,  
sono stato incarcerato,  
io credevo nella scienza,  
io credevo in me,  
io ero Italiano.”

## 5 - Conclusioni

Con la presente tesi volevo trattare degli aspetti pratici delle rilevazioni di Citizen Satisfaction e rapportarle al tema ben più vasto della qualità del servizio pubblico. Le difficoltà principali di un'operazione di tale genere sono consistite nell'applicazione di una materia originaria del settore privato in un contesto diametralmente opposto quale quello pubblico che, data la particolarità del settore, prevede leggi e principi differenti da quello privato. Fra esse la più importante è stata l'identificazione del principale stake holder del servizio pubblico che, nella sua qualità di referente dell'attività, risulta essere unicamente lo Stato nella sua globalità, né il cittadino e né il partito politico in carica nell'amministrazione.



# ALLEGATO A

Le schede che seguono contengono il riepilogo dei risultati delle elaborazioni per ciascun aspetto del servizio. In tabella sono riportati una serie di indicatori di sintesi particolarmente utili per l'interpretazione dei risultati e per l'approfondimento di specifiche problematiche:

1. **Risposte date:** Indica l'incidenza percentuale delle risposte date alla domanda sul totale delle interviste effettuate.
2. **Media giudizi:** Media aritmetica dei punteggi ottenuti.
3. **Variabilità:** Indicatore che offre una misura, in percentuale, di quanto i giudizi forniti si discostano dalla media, pari al rapporto percentuale fra la Deviazione Standard calcolata per il parametro e la Deviazione Standard massima. Va da 0% (i punteggi sono tutti uguali) a 100% (massima variabilità data da punteggi per metà uguali a -2 e per metà uguali a +2).
4. **Giudizio più basso.**
5. **Giudizio più alto.**

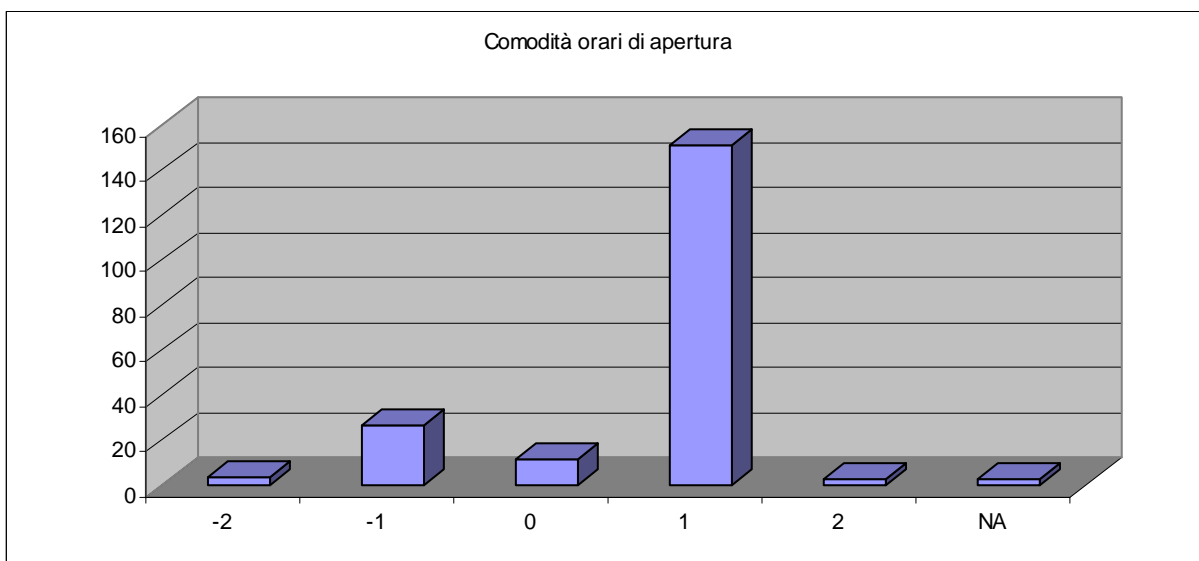
Nel grafico è rappresentato il numero di ricorrenze ottenute da ciascun valore della scala ed il numero di risposte non date (NA).

## DOMANDA 9.1

### Comodità orari di apertura

	Risposte date	Media dei giudizi	Variabilità (%)	Giudizio più basso	Giudizio più alto
<b>Soddisfazione</b>	98,50%	0,61	40,5	-2	2

### Distribuzione dei punteggi:

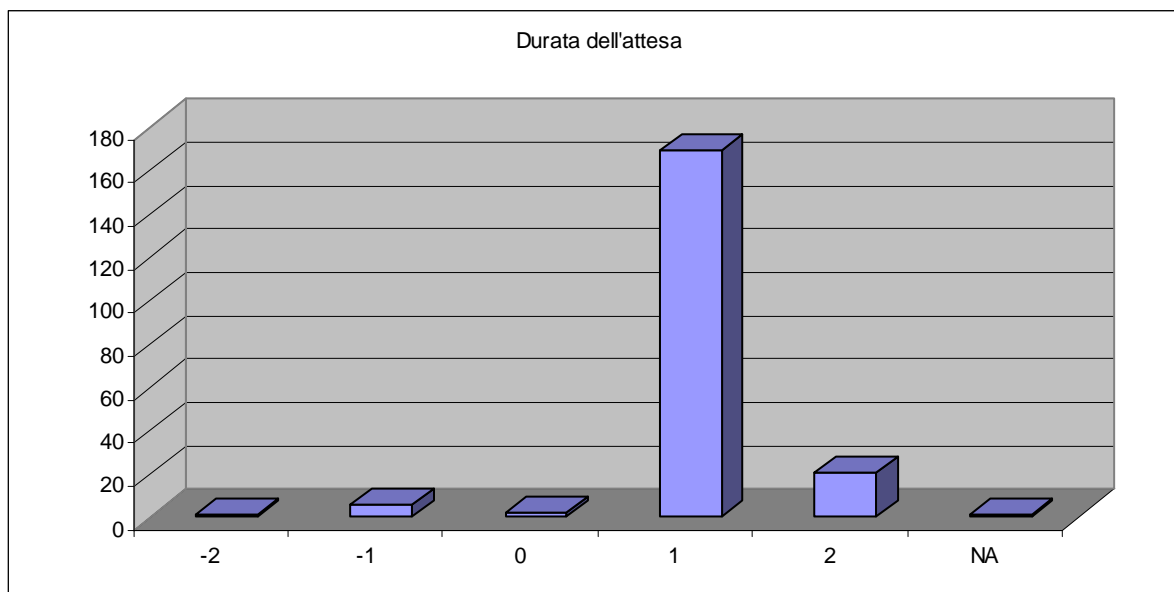


## DOMANDA 9.2

### Durata dell'attesa

	Risposte date	Media dei giudizi	Variabilità (%)	Giudizio più basso	Giudizio più alto
<b>Soddisfazione</b>	99,50%	1,02	26,5	-2	2

### Distribuzione dei punteggi:

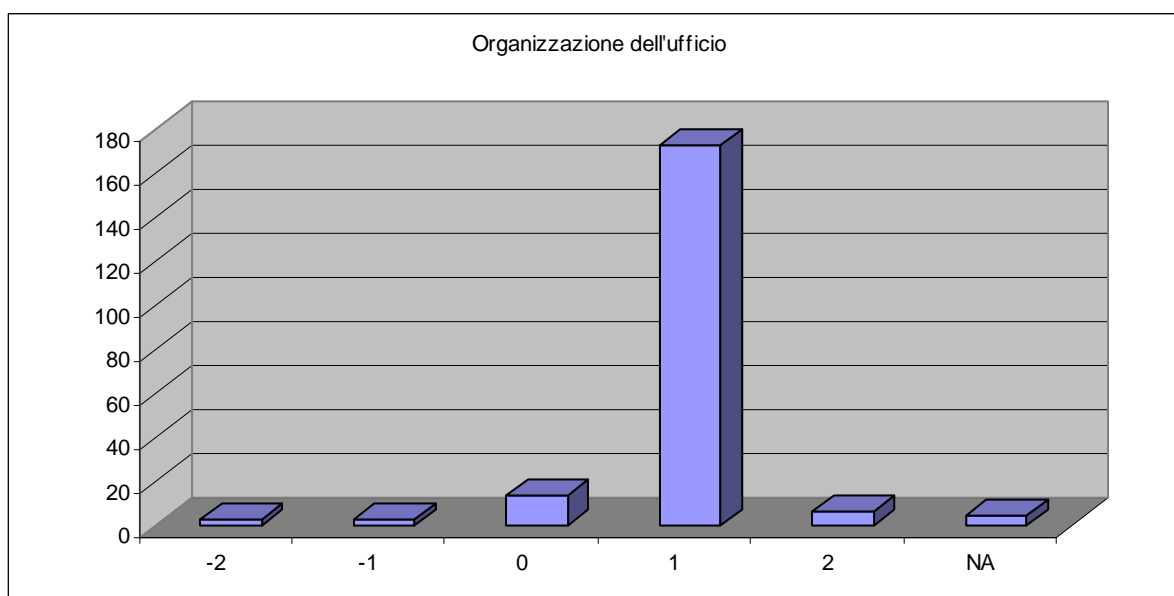


### DOMANDA 9.3

#### Organizzazione dell'ufficio

	Risposte date	Media dei giudizi	Variabilità (%)	Giudizio più basso	Giudizio più alto
Soddisfazione	98,00%	0,9	24	-2	2

### Distribuzione dei punteggi:

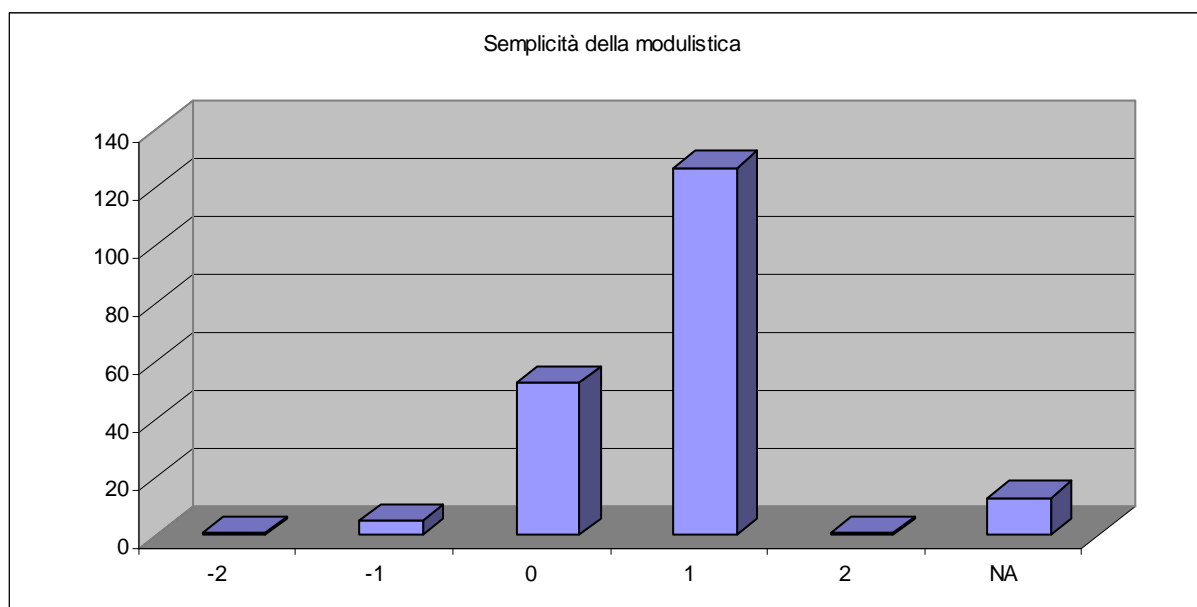


## DOMANDA 9.4

### Semplicità della modulistica

	Risposte date	Media dei giudizi	Variabilità (%)	Giudizio più basso	Giudizio più alto
<b>Soddisfazione</b>	93,50%	0,61	28,5	-2	2

### Distribuzione dei punteggi:



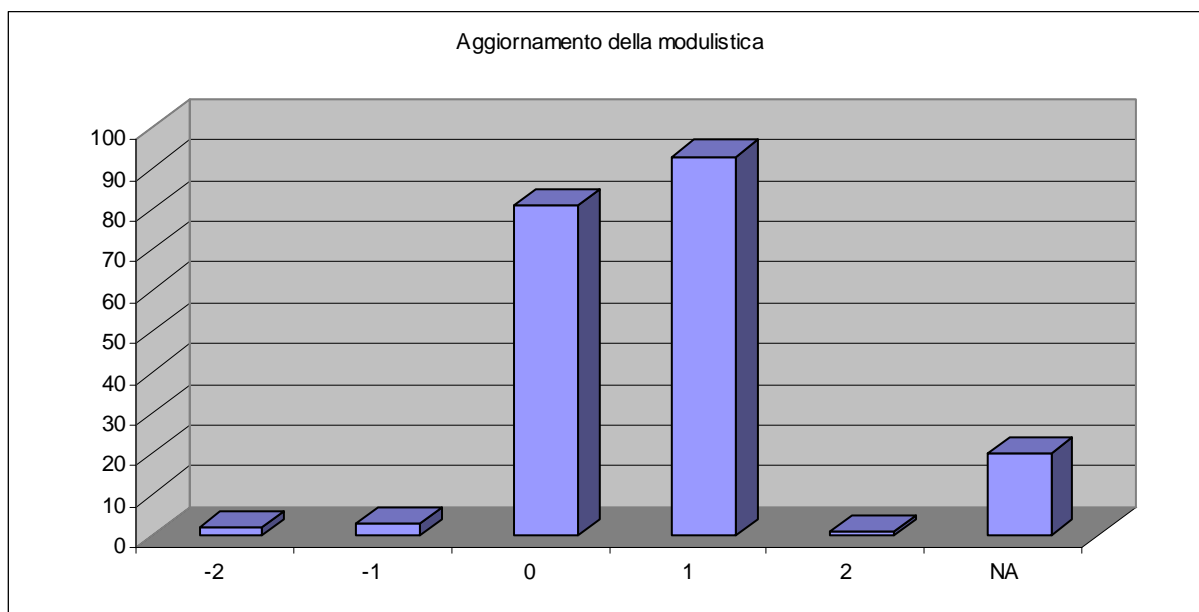
## DOMANDA 9.5

### Aggiornamento della modulistica

	Risposte date	Media dei giudizi	Variabilità (%)	Giudizio più basso	Giudizio più alto
<b>Soddisfazione</b>	90,00%	0,44	29,5	-2	2



### Distribuzione dei punteggi:

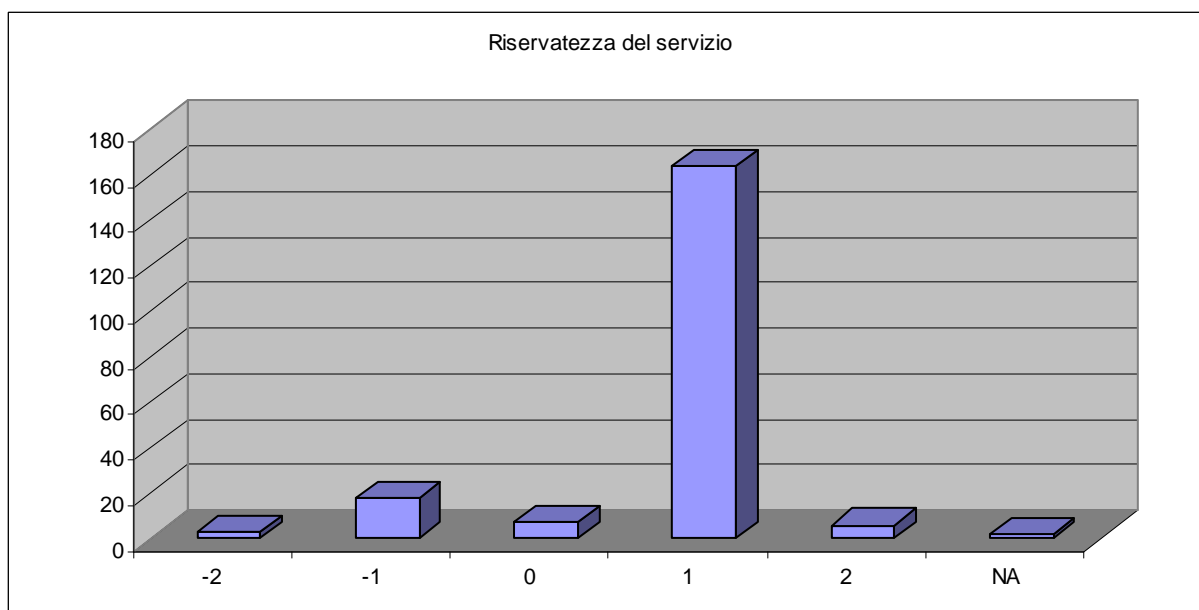


### DOMANDA 9.6

#### Riservatezza del servizio

	Risposte date	Media dei giudizi	Variabilità (%)	Giudizio più basso	Giudizio più alto
Soddisfazione	99,00%	0,76	36	-2	2

### Distribuzione dei punteggi:

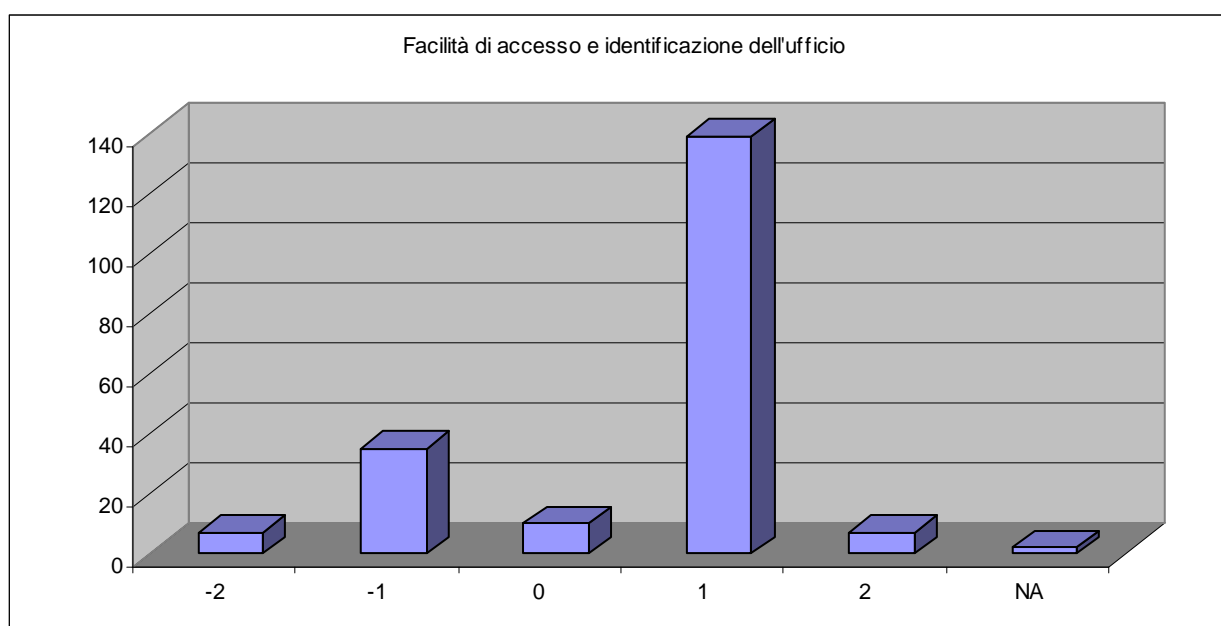


## DOMANDA 9.7

### Facilità di accesso e identificazione dell'ufficio

	Risposte date	Media dei giudizi	Variabilità (%)	Giudizio più basso	Giudizio più alto
<b>Soddisfazione</b>	99,00%	0,52	47	-2	2

### Distribuzione dei punteggi:

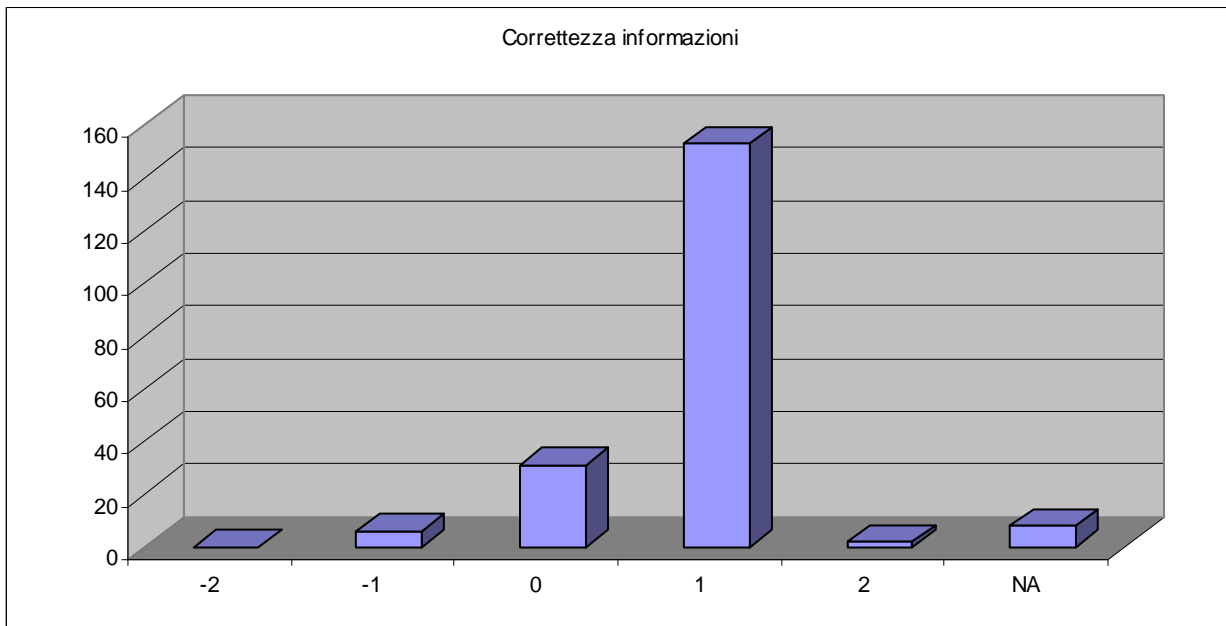


## DOMANDA 9.8

### Correttezza informazioni

	Risposte date	Media dei giudizi	Variabilità (%)	Giudizio più basso	Giudizio più alto
<b>Soddisfazione</b>	96,00%	0,76	26	-1	2

### Distribuzione dei punteggi:

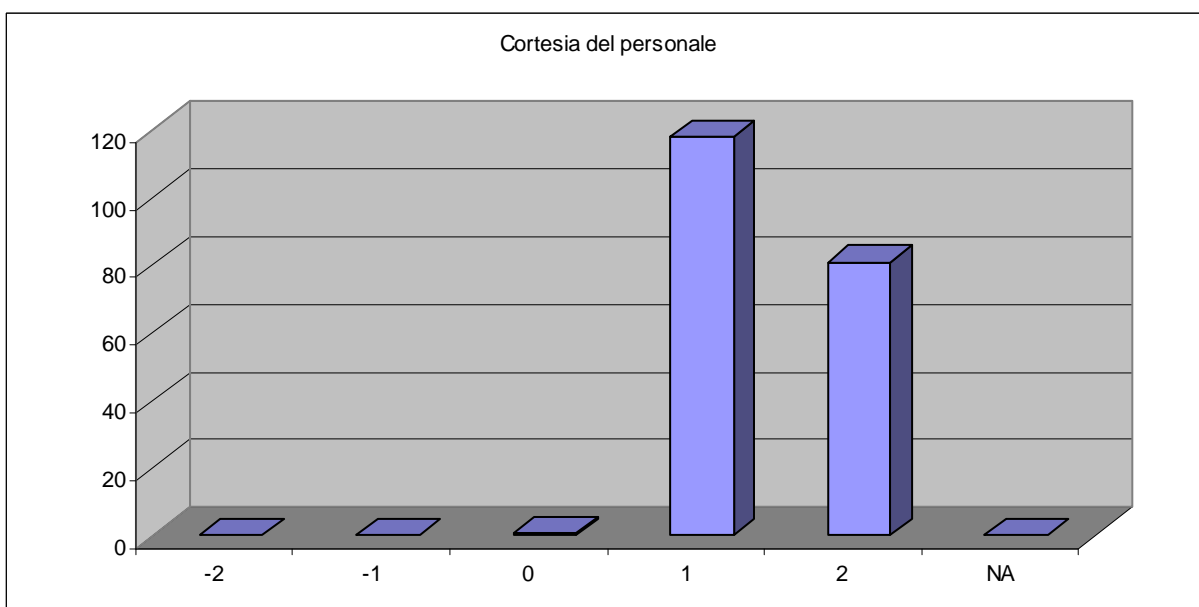


### DOMANDA 9.9

#### Cortesia del personale

	Risposte date	Media dei giudizi	Variabilità (%)	Giudizio più basso	Giudizio più alto
<b>Soddisfazione</b>	100,00%	1,4	25	0	2

### Distribuzione dei punteggi:

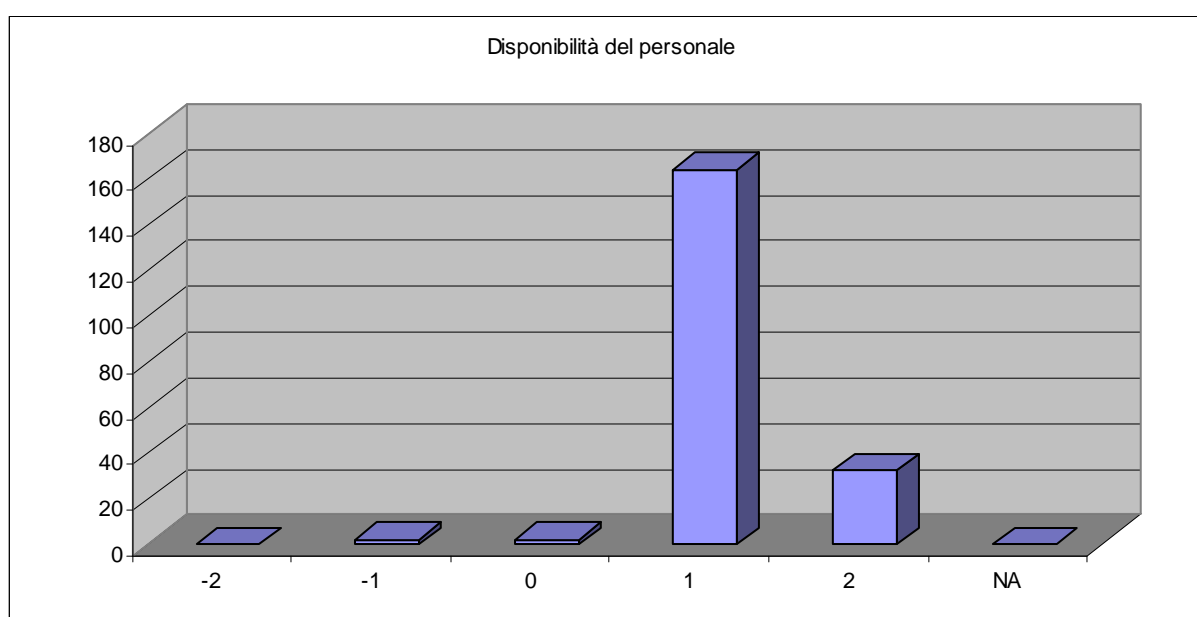


## DOMANDA 9.10

### Disponibilità del personale

	Risposte date	Media dei giudizi	Variabilità (%)	Giudizio più basso	Giudizio più alto
<b>Soddisfazione</b>	100,00%	1,13	22	-1	2

### Distribuzione dei punteggi:

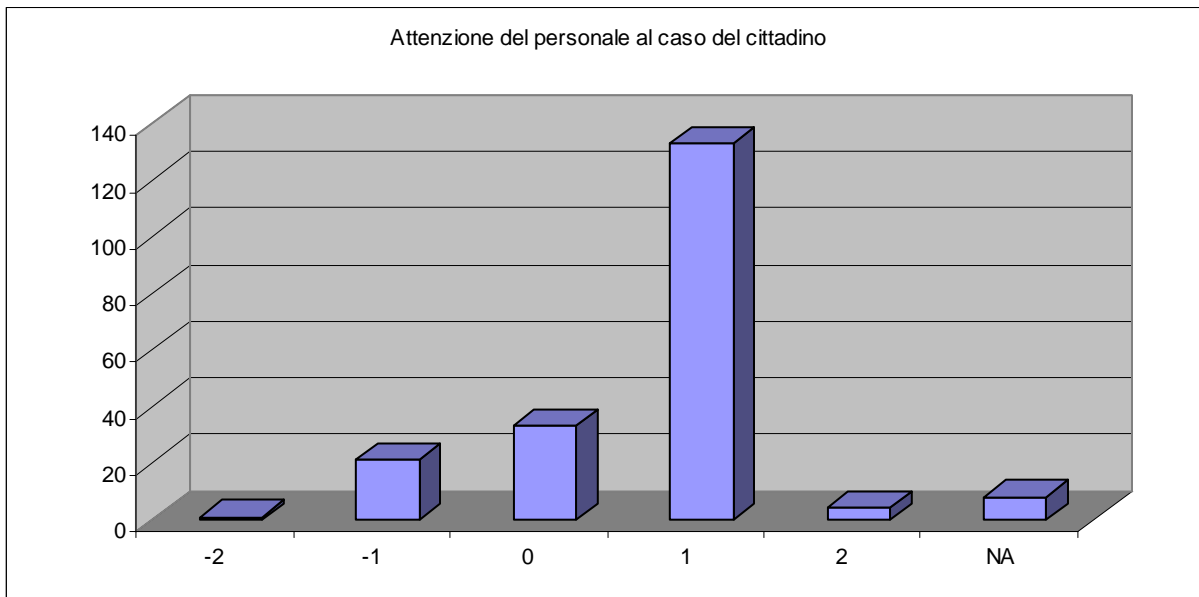


## DOMANDA 9.11

### Attenzione del personale al caso del cittadino

	Risposte date	Media dei giudizi	Variabilità (%)	Giudizio più basso	Giudizio più alto
<b>Soddisfazione</b>	96,00%	0,59	36	-2	2

## Distribuzione dei punteggi:

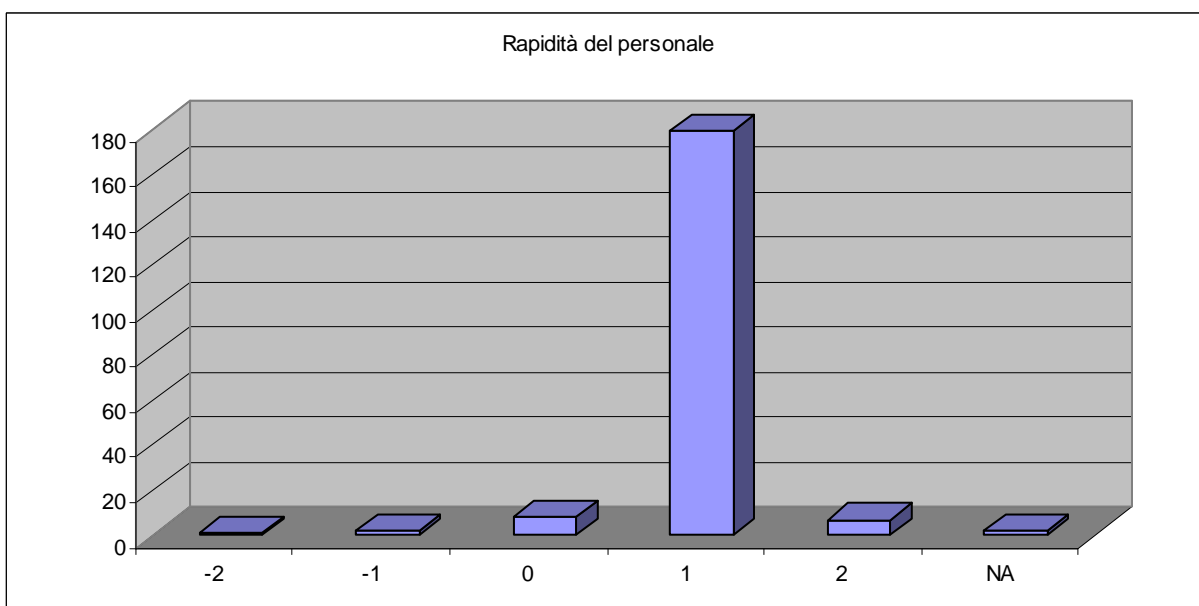


## DOMANDA 9.12

### Rapidità del personale

	Risposte date	Media dei giudizi	Variabilità (%)	Giudizio più basso	Giudizio più alto
<b>Soddisfazione</b>	99,00%	0,95	20,5	-2	2

## Distribuzione dei punteggi:

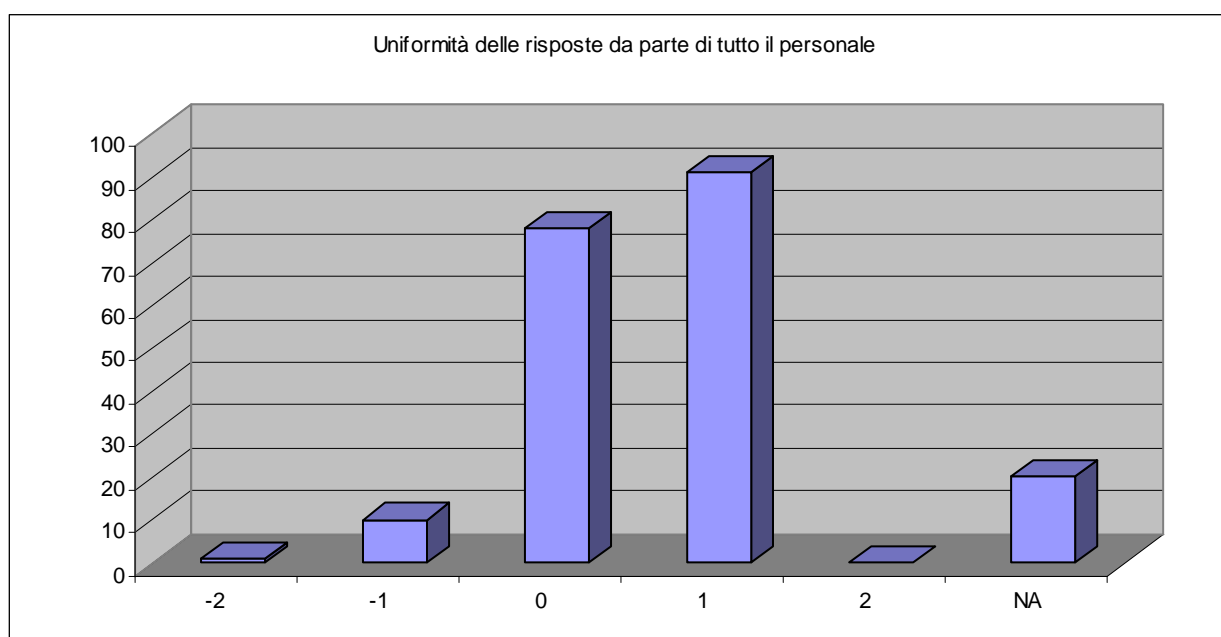


## DOMANDA 9.13

Uniformità delle risposte da parte di tutto il personale

	Risposte date	Media dei giudizi	Variabilità (%)	Giudizio più basso	Giudizio più alto
<b>Soddisfazione</b>	90,00%	0,4	30,5	-2	1

Distribuzione dei punteggi:

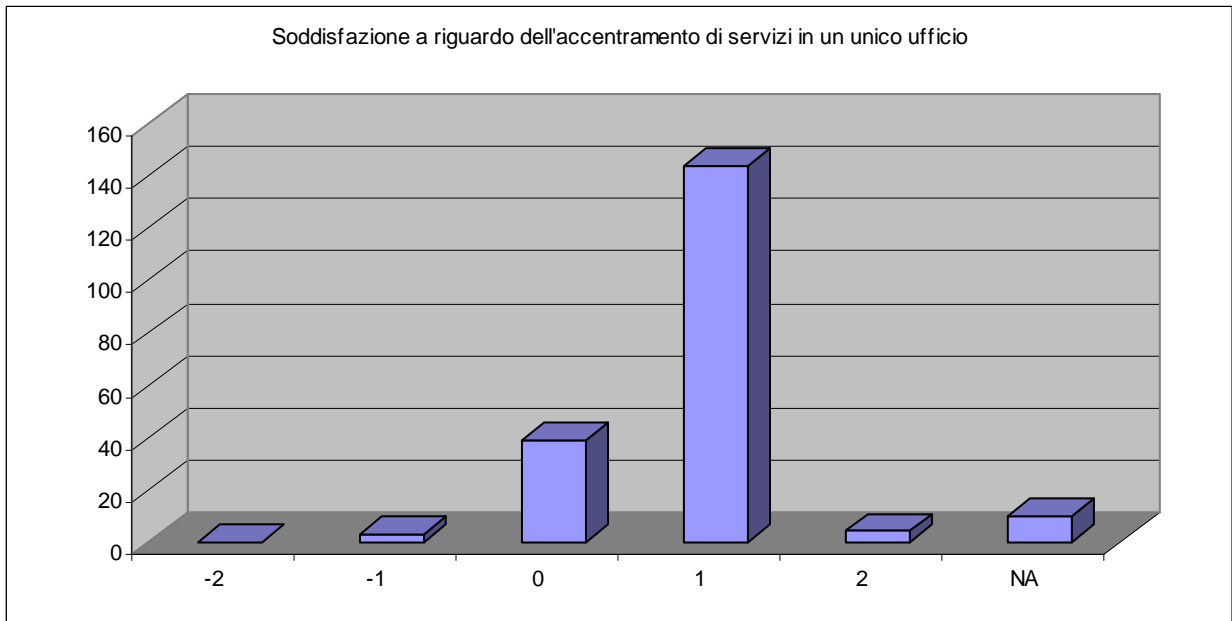


## DOMANDA 9.14

Soddisfazione a riguardo dell'accentramento di servizi in un unico ufficio

	Risposte date	Media dei giudizi	Variabilità (%)	Giudizio più basso	Giudizio più alto
<b>Soddisfazione</b>	95,00%	0,75	25,5	-1	2

## Distribuzione dei punteggi:







## Bibliografia

- CANTIERI, *La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche*, Soneria Mannelli, Rubbettino Editore, 2003.
- Margheri A., *Qualità e customer satisfaction negli enti locali*, Padova, Cedam, 2002.
- Levitt T., *Marketing imagination*, Milano, Sperling & Kupfer, 1990.
- Brasini S. – Tassinari F. – Tassinari G., *Marketing e pubblicità*, Bologna, Il Mulino, 1999.

## Documenti consultati

- CANTIERI, *Creare e collaudare il questionario, il “Kit” per i Front – Office*, 2004.
- Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Bari, *L’attività di front-office del Servizio Registro Imprese Individuali e dell’Ufficio Protesti*, 2004.

## Siti internet

- <http://www.comune.anzoladelleemilia.bo.it> , *Indagine di customer satisfaction su Ufficio Relazioni con il Pubblico*, Anzola , 2003.
- <http://www.comune.pisa.it> , *Il cittadino: da utente a consumatore consapevole*, Pisa , 2004.
- <http://www.cantieripa.it> , *Le indagini di customer satisfaction*.
- <http://www.ipi.it> , *La customer satisfaction*.