



# RICERCA DI CUSTOMER SATISFACTION

## 2008

FEBBRAIO 2009

# **ARPA EMILIA-ROMAGNA**

## **RICERCA DI CUSTOMER SATISFACTION 2008**

### ***ELABORAZIONE REGIONALE***

**Indagine a cura di:**

***Area Pianificazione Strategica e Controllo direzionale – D.G.***

***Staff Amministrazione e Staff Comunicazione delle Sezioni Provinciali***

## INDICE

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>1</b>
Obiettivi della ricerca:.....	3
Periodo della ricerca: .....	4
Metodologia della ricerca: .....	5
Il campione.....	12
<b>SEZIONE 1 – QUESTIONARI: I RISULTATI DELLA RICERCA .....</b>	<b>16</b>
Giudizio sulla qualità percepita.....	16
Risultati generali .....	16
Indice complessivo di valutazione .....	21
Indice di importanza .....	22
“Mappa delle priorità di intervento” .....	25
Esiti delle risposte alle domande “aperte” .....	30
<b>SEZIONE 2 – INTERVISTE DIRETTE: I RISULTATI DELLA RICERCA.....</b>	<b>32</b>
<b>SEZIONE 3 - CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....</b>	<b>37</b>
<b>ALLEGATI: .....</b>	<b>39</b>

## INTRODUZIONE

Arpa Emilia-Romagna ha avviato sin dal 1997 esperienze di rilevazione della soddisfazione del cliente esterno (Customer Satisfaction - CS) che hanno contribuito al miglioramento della conoscenza della qualità percepita dai clienti sia istituzionali che privati.

La prima ricerca – 1997/1998 – fu condotta applicando una metodologia di campionamento stratificato individuando su base ragionata tre province (Reggio Emilia, Bologna e Rimini) e, conseguentemente, i clienti sulle quali effettuare la ricerca a loro volta suddivisi in categorie (Istituzioni, Associazioni, Commerciali). Relativamente alla metodologia di ricerca fu fatta la scelta di predisporre questionari basati sul modello SERVQUAL<sup>1</sup> le cui domande furono realizzate da un gruppo di lavoro che coinvolgeva responsabili di diversi Servizi ed Aree della Direzione Generale. I questionari vennero somministrati ai clienti selezionati che lo compilavano in presenza dell'intervistatore, collaboratore della Direzione Generale, il quale aveva il compito sia di fornire i chiarimenti eventualmente necessari sia di raccogliere le osservazioni aggiuntive emerse durante l'incontro.

I pregi furono la possibilità di raccogliere molte informazioni sia qualitative che quantitative nonché di sviluppare professionalità specifiche all'interno dell'Agenzia e, soprattutto, di avviare un percorso di sviluppo culturale sulla necessità di ascoltare il cliente/utente e di apprendere dalle sue valutazioni. Una difficoltà si è rivelata l'onerosità, in termini di tempo, della metodologia adottata.

Nel 2002 è stato possibile riproporre una nuova ricerca anche in vista dell'imminente avvio del processo di certificazione ISO9001:2000 per il quale la sistematica azione di Customer Satisfaction Survey è un requisito fondamentale. Tale seconda ricerca è stata condotta dall'Area Pianificazione strategica e Controllo direzionale con la collaborazione di altre strutture della Direzione Generale (Area Comunicazione ed Area Qualità) nonché il supporto operativo – ricerca field ed analisi statistica dei risultati - di una società di ricerca specializzata (DataBank S.p.A.). La metodologia scelta prevedeva la somministrazione di 600 questionari telefonici (metodo CATI – Computer Aided Telephonic Interview) a clienti

---

<sup>1</sup> Modello realizzato agli inizi degli anni '90 da Parasuraman ed in seguito sviluppato dai suoi collaboratori Zeithaml e Berry in particolare, ha come elemento centrale la differenza tra qualità attesa e percepita dal cliente quale elemento di analisi organizzativa secondo lo schema dei 5 gap. Rif. "Servire Qualità", ed. McGraw-Hill, 1991.

Arpa distribuiti sul territorio regionale nonché la realizzazione di interviste dirette a 25 testimoni privilegiati (es. giornalisti, docenti universitari, ecc...).

I pregi di questa seconda esperienza possono essere riassunti nella migliore gestione logistico/operativa, nonché nel confronto professionalmente proficuo con esperti del settore di indagini demoscopiche. I limiti invece sono riconducibili ai costi ed alla indisponibilità degli algoritmi di analisi utilizzati dalla società di ricerca.

La ricerca condotta nel 2005/2006 è stata svolta nell'ambito di un percorso che ha portato, oltre alla realizzazione di altre ricerche di CS quali quella relativa ai clienti di ArpaRivista (House-organ dell'Agenzia), alla creazione di un team interno di esperti, nonché alla condivisione dei valori alla base di tali indagini e ad una sistematizzazione metodologica formalizzata nella procedura P80211/ER del Sistema di Gestione per la Qualità aziendale. La metodologia adottata ha fatto riferimento a quanto descritto nella UNI 11098:2003 ("Linee guida per la rilevazione della soddisfazione del cliente e per la misurazione degli indicatori del relativo processo") che ricalca concettualmente l'impostazione adottata nel 2002, ove la determinazione del grado di importanza delle risposte ai singoli item viene effettuata in base alla correlazione matematica con la soddisfazione globale espressa nei confronti dell'Agenzia. L'utilizzo di un algoritmo al posto di porre una specifica domanda sul grado di importanza o sulla differenza tra atteso e percepito, ha permesso una semplificazione del questionario sia in termini di riduzione delle domande formulate, sia di complessità concettuale, entrambi elementi essenziali specialmente nel caso in cui la somministrazione avvenga mediante invii postali quindi in condizione di autocompilazione. Con l'ultima ricerca condotta – estate 2008 – della quale si presentano i risultati nella presente relazione, si è realizzata un'ulteriore evoluzione metodologica. Infatti, pur applicando il modello già utilizzato nelle due precedenti ricerche e somministrando un questionario confrontabile al fine di permettere l'analisi di trend poliennali, è stata effettuata un'azione formativa dei collaboratori delle singole Sezioni Provinciali dell'Agenzia operativamente coinvolti nella ricerca al fine di migliorare le competenze possedute; inoltre è stato introdotto un software dedicato al fine di potere sostituire il più possibile gli invii dei questionari tramite posta ordinaria con invii, e compilazioni, mediante accesso internet diretto al database Arpa dedicato. L'utilizzo degli invii e della compilazione cartacea è stato comunque mantenuto non disponendo ancora di un indirizzario e-mail statisticamente rappresentativo dei clienti dell'Agenzia. Altro importante elemento di innovazione è stata la realizzazione, a cura dell'Area Pianificazione strategica

e Controllo direzionale, di 28 interviste in presenza, sulla base di un questionario semi-strutturato, rivolte ai principali interlocutori istituzionali e non di Arpa.

Per la prossima indagine di CS è auspicabile l'estensione della ricerca ai clienti delle Strutture Tematiche, oggi coinvolti solo marginalmente laddove erano clienti anche delle Sezioni provinciali. L'inclusione di tali Strutture non potrà essere fatta mediante un semplice allargamento della base campionaria a causa della diversa tipologia sia di clienti sia di attività svolte rispetto alle Sezioni Provinciali; sarà quindi necessario introdurre un secondo filone di ricerca da svolgersi in parallelo seppur con metodologie simili al fine di permettere la confrontabilità dei dati relativi a dimensioni comuni quali la competenza del personale, la cortesia, ecc.

La presentazione dei risultati nel presente report è suddivisa in due sezioni dedicate rispettivamente alla metodologia ed ai risultati dei due filoni di ricerca (questionari ed interviste) ed una sezione conclusiva in cui vengono presentate riflessioni di sintesi.

### **Obiettivi della ricerca:**

Una ricerca di CS ha sempre come presupposto la necessità di ascoltare la voce del cliente al fine di effettuare le azioni migliorative o correttive necessarie affinché il proprio agire sia maggiormente rispondente ai bisogni dei clienti stessi. Ovviamente tali ricerche sono solo uno degli input che determinano il cambiamento organizzativo, inteso anche come ridefinizione del set di prodotti/servizi offerti, che si affianca alle istanze espresse innanzitutto dagli shareholder, alle valutazioni tecniche e gestionali espresse dal management aziendale nonché ai vincoli normativi, ma la voce del cliente è da sempre stata in particolare nell'Ente Pubblico l'istanza meno ascoltata per la definizione delle politiche e delle azioni da cui la necessità di dare particolare enfasi a tali valutazioni e suggerimenti<sup>2</sup>

In particolare l'analisi di customer satisfaction nasce dall'esigenza di conoscenza e valutazione rispetto a:

- definire gli attributi del servizio che maggiormente sono causa di soddisfazione o insoddisfazione;

---

<sup>2</sup> Relativamente all'importanza delle ricerche di Customer Satisfaction nella Pubblica Amministrazione si segnalano i seguenti testi: "La customer satisfaction nel settore pubblico" a cura di G Fabris e S. Rolando, ed. Rivista Italiana di Comunicazione Pubblica, n. 3/1999; "La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche" a cura del Dipartimento della Funzione Pubblica – *I Manuali*, 2003; "Amministrazioni in ascolto" a cura del Dipartimento della Funzione Pubblica – *Le Esperienze*, 2005.

- ottenere un quadro complessivo della soddisfazione dei clienti;
- misurare il trend della soddisfazione/insoddisfazione rispetto a precedenti rilevazioni;
- rafforzare la comunicazione verso i clienti;
- rilevare le criticità ed i punti di forza percepiti dell'Agenzia.

L'applicazione della norma UNI11098:2003 permette di definire gli indicatori della qualità percepita per il quadro di governo aziendale e la gestione dei sistemi di qualità. Essi sono:

Indicatori costruiti sintetici, complessivi o parziali:

- sintetici complessivi quando riguardano tutti i fattori della soddisfazione considerati (le variabili osservate);
- parziali quando riferiti solo a parti dei fattori (attività analitica, monitoraggio ambientale, espressione pareri, gestione degli esposti, .....

Indicatori analitici: riguardano un solo fattore della soddisfazione (una variabile osservata), e per ciascuno di essi offrono:

- la ripartizione fra clienti soddisfatti e insoddisfatti
- l'intensità di insoddisfazione e soddisfazione
- il tasso di forte insoddisfazione (rischio di abbandono) e quello del superamento delle aspettative (forte soddisfazione)

Mappa di priorità d'intervento: costruite con valori di soddisfazione e importanza dei fattori, consentono di indicare su quali variabili osservate è necessario operare prioritariamente, per ridurre i clienti insoddisfatti e l'intensità di insoddisfazione ed aumentare i clienti soddisfatti e l'intensità della soddisfazione.

### ***Periodo della ricerca:***

La ricerca si è svolta operativamente nell'estate del 2008 più precisamente è iniziata nel mese di maggio con l'estrazione degli indirizzari ed il conseguente invio dei questionari, per concludersi nel mese di novembre con l'elaborazione statistica e l'analisi critica dei risultati. La ricerca field è stata anticipata da attività di messa a sistema degli strumenti informatici di supporto, e relativa formazione del personale coinvolto, nonché dal

completamento delle linee guida metodologiche realizzato con la revisione 1 dell'ottobre 2007 della procedura P80211/ER, inserita nel sistema di gestione della qualità di Arpa.

### **Metodologia della ricerca:**

La ricerca è stata preparata negli aspetti metodologici, ivi compresa la realizzazione del questionario, dall'Area Pianificazione strategica e Controllo direzionale in stretta collaborazione con i referenti individuati nelle Sezioni Provinciali di Arpa. Gli stessi soggetti hanno condotto la fase field provvedendo alla gestione della somministrazione dei questionari ai clienti secondo la stratificazione individuata ed espressa nella procedura del Sistema Gestione della Qualità.

La fase field ha previsto anche la conduzione di 28 interviste semi-strutturate a cura dell'Area Pianificazione strategica e Controllo direzionale rivolte ai principali interlocutori istituzionali e non di Arpa. Nella definizione del campione oggetto di intervista diretta si è operato con una rappresentatività a livello regionale.

**Tab.1 Tipologia clienti interviste dirette**

<b>Ente/Associazione</b>	<b>Numerosità interviste</b>
Regione Emilia Romagna	2
Province	5
Comuni	8
Comunità montane	2
AUSL - DSP	3
Altri Organismi istituzionali	5
Associazioni/ altri Enti	3

La stesura delle risultanze della ricerca, ricavate dall'analisi statistica e critica dei dati, è stata realizzata attraverso il contributo ed il coinvolgimento dell'intera rete Arpa mediante la redazione di un report regionale e di report provinciali realizzati come draft dall'Area Pianificazione strategica e Controllo direzionale integrati ed emendati dai referenti delle Sezioni Provinciali.

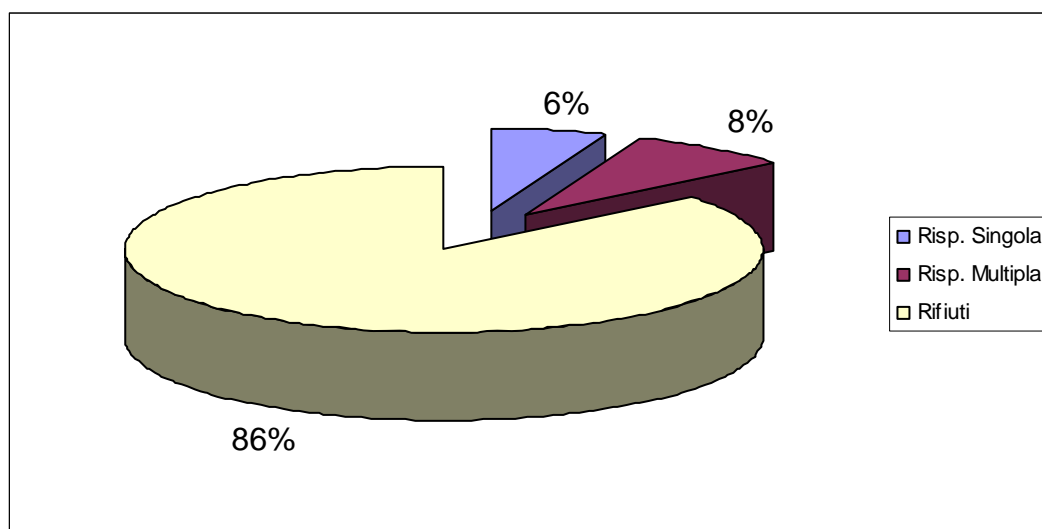
La numerosità dei questionari inviati, ricevuti è riportata in tabella 2.



**Tab. 2 – Numerosità questionari**

	Inviati	Ricevuti
Dir. Gen.	71	18
PC	250	27
PR	75	20
RE	95	37
MO	250	29
BO	217	48
FE	72	7
FC	80	23
RA	254	31
RN	850	73
<b>TOTALE</b>	<b>2.214</b>	<b>313</b>

Sono stati raccolti 313 questionari completamente compilati (14% dei questionari inviati a fronte del 15% della CSS del 2005) per un totale di 690 sezioni compilate – Graf. 1.

**Graf. 1 – Questionari compilati su totale**

La numerosità dei questionari ricevuti (14% degli inviati) si presenta allineata con quanto definito in letteratura per tale tipologia di invio dei questionari. In fase di preparazione della ricerca, si riteneva però possibile raggiungere percentuali maggiori sia per la semplificazione operata attraverso l'introduzione della possibilità di compilazione diretta via internet, sia per l'elevato grado di coinvolgimento con l'Agenzia di molti segmenti di clienti.

Si è operato con questionari strutturati in 4 sezioni relative all'attività laboratoristica (sezione A), all'attività di monitoraggio ambientale (sezione B), all'attività di espressione dei pareri tecnici (sezione C) e l'ultima relativa alla gestione degli esposti (sezione D). Il questionario è stato completato con una sezione E contenente domande relative alla percezione del ruolo dell'Agenzia. In appendice sono state poste domande relative alla principali variabili socio-anagrafiche di classificazione e alla valutazione complessiva di Arpa (sezione F). Le sezioni tecniche hanno ricalcato quindi il core business dei tre Servizi di articolazione operativa delle Sezioni provinciali.

Le sezioni A, B, C erano composte da un set di 11 domande a risposta chiusa, mentre la sezione D presentava un set di 10 domande anch'esse a risposta chiusa essendo eliminata la domanda relativa ai costi in quanto non applicabile. La sezione F oltre all'acquisizione dei dati anagrafici (azienda/privato, settore lavorativo, funzione aziendale ricoperta, n° addetti, sede dell'azienda) includeva una domanda a risposta chiusa per esprimere il giudizio complessivo sull'Agenzia ed una domanda a risposta aperta per esprimere liberamente ulteriori valutazioni positive o negative.

Gli intervistati potevano rispondere ad una o più delle prime quattro sezioni, in funzione delle esperienze di contatto con Arpa, questa possibilità ha portato alla compilazione 690 sezioni, segno che una percentuale rilevante dei clienti che hanno compilato il questionario (circa il 58%) interagisce con più Servizi operativi dell'Agenzia.

Tale struttura rigida, con sostanziale assenza di domande che prevedevano risposte aperte, è stata scelta per permettere la distribuzione del questionario mediante invio postale (e-mail, posta ordinaria o fax) e, quindi, una semplice autocompilazione.

Relativamente alla percezione della qualità, i giudizi sono stati espressi secondo una scala tipo Likert di valore da 1 a 7, dove 1 rappresenta il valore minimo e 7 quello massimo, la scelta di tale scala si è basata sulla semplicità di utilizzo unitamente ad una discreta precisione<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Le scale numeriche utilizzate, non si considerano in questa sede quelle basate su differenziale semantico, sono di norma quelle basate sulla sequenza 1-3 (semplice, ma molto imprecisa), 1-5 (buona semplicità, ma precisione limitata), 1-7 (precisa, relativamente semplice), 1-10 (molto precisa, facilmente comprensibile, ma che risente del vissuto scolastico dei rispondenti). Le suddette scale prevedono, ad esclusione dell'ultima, un punto neutro centrale da alcuni autori criticato in quanto può essere considerato una "via di fuga" alla stregua del "non so" o "altro", ma di contro considerato efficace ai fini della presente ricerca in quanto rappresentativo del "valore in linea con le aspettative". Per ulteriori informazioni sulle scale vedi "Soggettività", Enzo Spaltro, ed. Patron, 2000.

Con tale scala si può considerare quindi il valore 4 come valor medio, che rappresenta un grado di soddisfazione in linea con le attese dell'intervistato. Conseguentemente, sulla base dei risultati ottenuti, per ciascuna caratteristica (driver) di *customer satisfaction* si sono potuti ripartire i clienti/utenti in cinque gruppi:

- gravemente insoddisfatti (valore 1: servizio percepito fortemente inferiore alle attese)
- insoddisfatti (valori 2, 3: servizio percepito inferiore alle attese)
- in linea con le attese (valore 4)
- soddisfatti (valori 5, 6: servizio percepito superiore alle attese)
- fortemente soddisfatti – deliziati (valore 7: servizio percepito fortemente superiore alle attese)

I risultati vengono quindi presentati attraverso una serie di tabelle e grafici che, quantitativamente, consentono di valutare positività e negatività dei driver proposti e caratterizzanti le valutazioni.

Di seguito sono riportati i driver del questionario utilizzato relativamente alle sezioni A, B, C, D ed E

## Driver selezionati per la sezione A – Attività laboratoristica

<b>Per il “servizio”:</b>
<i>A.1.1 Facilità di accesso (orari, localizzazione, parcheggio, ecc.)</i>
<i>A.1.2 Assistenza nella definizione delle esigenze</i>
<i>A.1.3 Chiarezza delle informazioni fornite</i>
<b>Per il “rapporto di prova” (analisi-esame):</b>
<i>A.2.1 Qualità tecnica</i>
<i>A.2.2 Comprensibilità</i>
<i>A.2.3 Completezza</i>
<i>A.2.4 Tempestività della risposta</i>
<i>A.2.5 Costo della prova</i>
<b>Per le “relazioni” (rapporto con il personale):</b>
<i>A.3.1 Competenza del personale</i>
<i>A.3.2 Cortesia e disponibilità del personale</i>
<b>Giudizio “complessivo”:</b>
<i>A.t Valutazione complessiva dell'attività laboratoristica di Arpa</i>

## Driver selezionati per la sezione B – Attività di monitoraggio ambientale

<b>Per il “servizio”:</b>
<i>B.1.1 Facilità di accesso (orari, localizzazione, parcheggio, ecc.)</i>
<i>B.1.2 Assistenza nella definizione delle esigenze</i>
<i>B.1.3 Chiarezza delle informazioni fornite</i>
<b>Per i “dati del monitoraggio” ambientale:</b>
<i>B.2.1 Qualità tecnica</i>
<i>B.2.2 Comprensibilità</i>
<i>B.2.3 Completezza dei dati</i>
<i>B.2.4 Tempestività della risposta</i>
<i>B.2.5 Costo dati/informazioni a pagamento</i>
<b>Per le “relazioni” (rapporto con il personale):</b>
<i>B.3.1 Competenza del personale</i>
<i>B.3.2 Cortesia e disponibilità del personale</i>
<b>Giudizio “complessivo”:</b>
<i>B.t. Valutazione complessiva dell'attività di monitoraggio</i>

## Driver selezionati per la sezione C – Espressione di pareri tecnici

<b>Per il “servizio”:</b>
<i>C.1.1 Facilità di accesso (orari, localizzazione, parcheggio, ecc.)</i>
<i>C.1.2 Assistenza nella definizione delle esigenze</i>
<i>C.1.3 Chiarezza delle informazioni fornite</i>
<b>Per l’“espressione pareri” tecnici:</b>
<i>C.2.1 Qualità tecnica</i>
<i>C.2.2 Comprensibilità</i>
<i>C.2.3 Completezza</i>
<i>C.2.4 Tempestività della risposta</i>
<i>C.2.5 Costi</i>
<b>Per le “relazioni” (rapporto con il personale):</b>
<i>C.3.1 Competenza del personale</i>
<i>C.3.2 Cortesia e disponibilità del personale</i>
<b>Giudizio “complessivo”:</b>
<i>C.t. Valutazione complessiva dell’attività di espressione di pareri tecnici</i>

## Driver selezionati per la sezione D – Gestione degli esposti

<b>Per il “servizio”:</b>
<i>D.1.1 Facilità di accesso (orari, localizzazione, parcheggio, ecc.)</i>
<i>D.1.2 Assistenza nella definizione delle esigenze</i>
<i>D.1.3 Chiarezza delle informazioni fornite</i>
<b>Per l’attività tecnica a seguito di “esposti”:</b>
<i>D.2.1 Qualità tecnica</i>
<i>D.2.2 Comprensibilità delle risposte</i>
<i>D.2.3 Completezza</i>
<i>D.2.4 Tempestività della risposta</i>
<b>Per le “relazioni” (rapporto con il personale):</b>
<i>D.3.1 Competenza del personale</i>
<i>D.3.2 Cortesia e disponibilità del personale</i>
<b>Giudizio “complessivo”:</b>
<i>D.t. Valutazione complessiva dell’attività di gestione degli esposti</i>

## Driver selezionati per la sezione E – Ruolo di Arpa

<i>E.1.1 Contributo alla diffusione dell’informazione e della conoscenza sui temi ambientali</i>
<i>E.1.2. Attività di prevalente di impegno dell’Agenzia</i>

**Il campione**

L’universo dei clienti/utenti di Arpa è composto da circa 20.000 soggetti indipendentemente dal regime societario o dal servizio/prodotto fruito.

Su base regionale il numero delle risposte pervenute, in relazione alla dimensione dell’universo, dà origine ad un contenuto errore campionario quantificabile in  $\pm 0,10$  per i

risultati espressi in forma di media (su scala 1 – 7) e  $\pm 3\%$  per quelli espressi in forma percentuale<sup>4</sup>.

La distribuzione dei rispondenti tra settori di attività è risultata coerente con l'impegno e la strategia di Arpa che ha nella pubblica amministrazione, enti territoriali in particolare, il principale riferimento. La distribuzione, anche a seguito delle modalità di raggruppamento e stratificazione del campione, ha risposto effettivamente non solo al criterio di numerosità, ma anche a quello di strategicità. (tab. 3 e graf. 2).

Interessante la presenza di 42 questionari (13% dei ricevuti) compilati da soggetti privati, normalmente di difficile contatto in tali tipologie di rilevazioni. La rilevazione del 2005 aveva avuto risposte solamente da 18 soggetti privati.

<b>Tab.3 Distribuzione per Settore di attività</b>	<b>Rilevazione CS - 2008</b>
1. Agricoltura	<b>6%</b>
2. Industria	<b>14%</b>
3. Artigianato	<b>9%</b>
4. Commercio, pubblici esercizi	<b>5%</b>
5. Utilities/Servizi pubblici	<b>10%</b>
6. Altre attività del terziario	<b>9%</b>
7. Pubblica Amministrazione	<b>47%</b>

<sup>4</sup> Per il calcolo dell'errore sono state utilizzate le seguenti formule proposte ai "Cantieri di innovazione" organizzati dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Calcolo dell'errore quando la stima è una percentuale:

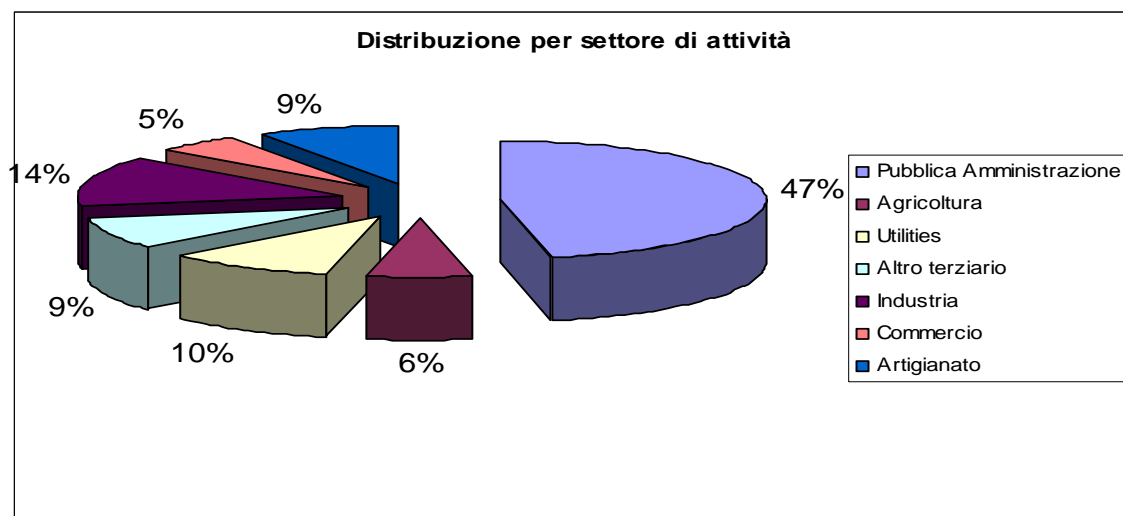
$$n = \frac{N * z^2 * p * (1 - p)}{(N - 1) * e^2 + z^2 * p * (1 - p)}$$

Calcolo dell'errore quando la stima è una media:

$$n = \frac{N * z^2 * SD^2}{(N - 1) * e^2 + z^2 * SD^2}$$

Dove: N = dimensione dell'universo; e = errore; z = valore legato al livello fiduciario assunto (da noi pari al 95%); SD = eterogeneità dell'universo; p = percentuale attesa.



**Graf. 2 – Distribuzione rispondenti per settore di attività**

Come evidenziato dalla tabella di seguito riportata (tab. 4), si è ottenuto un numero di interviste ben distribuito su tutto il territorio regionale con una forte localizzazione nel bolognese seppure quest'ultima in netta flessione rispetto alla rilevazione del 2005, segno di una migliore rappresentatività territoriale del campione per l'intera regione. In forte aumento la percentuale dei clienti che non hanno indicato la sede, ma il dato risulta previsto in quanto coincide in massima parte con i rispondenti privati ai quali per semplicità non veniva chiesta tale informazione.

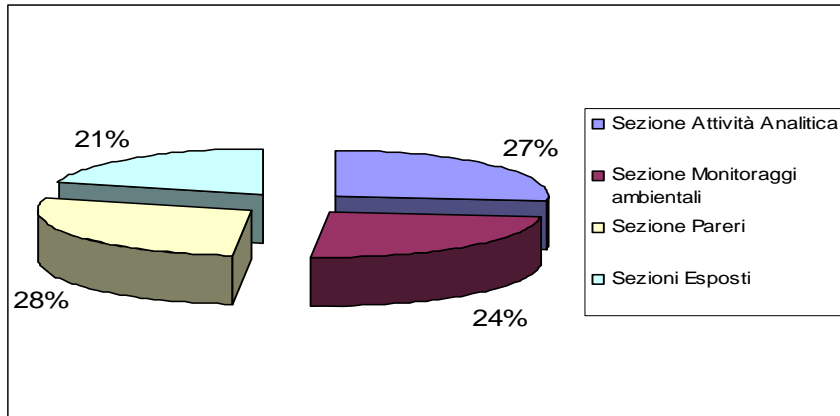
**Tab. 4 Distribuzione per area geografica della sede di lavoro:**

Ambito	2008	2005
PC	8%	4%
PR	7%	2%
RE	6%	5%
MO	7%	8%
BO	19%	39%
FE	2%	6%
FC	5%	5%
RA	6%	7%
RN	16%	14%
Fuori RER	4%	4%
Privati o Non dichiarato	19%	6%

Omogenea risulta la distribuzione delle risposte per servizio/prodotto indagato (Graf. 3) anche grazie alla elevata percentuale di rispondenti a più sezioni, infatti il 27% di risposte

è stato relativo all'attività laboratoristica, il 24% al monitoraggio ambientale, il 28% all'espressione di pareri tecnici ed il 21% alla gestione degli esposti.

**Graf. 3 Distribuzione per tipologia di sezioni del questionario compilate:**



## SEZIONE 1 – QUESTIONARI: I RISULTATI DELLA RICERCA

Innanzitutto si evidenzia che i dati raccolti ed elaborati in base alla scala da 1 a 7 risultano come media superiori a 4; ciò dimostra che il gradimento in generale è decisamente buono (l'84% degli intervistati esprime una valutazione del gradimento generale di Arpa – domanda F6 - che supera le proprie aspettative e solo il 5% esprime una valutazione inferiore alle attese).

Si dovrà quindi tenere in considerazione che, anche quando si parlerà di “livello basso” o di “insoddisfazione”, sarà in relazione a stime relative al confronto con dati generalmente di valori numerici elevati.

### ***Giudizio sulla qualità percepita***

#### **Risultati generali**

Complessivamente la media dei valori è in miglioramento rispetto alla rilevazione condotta nel 2005, stabile rispetto a quella del 2002 (tab. 5) e mostra alta soddisfazione (tab. 6) superando ampiamente il valore centrale della scala con una valutazione generale media pari a 5,5. E' interessante osservare che la dispersione dei giudizi attorno al valore medio (deviazione standard) è pari a circa 1,3 che, considerando la scala, indica la presenza di un universo abbastanza eterogeneo; fattore che conferma la validità della scelta metodologica, già discussa nell'analisi dei risultati della CSS del 2005, di integrare la somministrazione di questionari con la realizzazione di interviste semi-strutturate svolte in presenza.

I valori maggiormente positivi si rilevano, anche questa volta, sugli aspetti tecnico/relazionali (*competenza, cortesia e disponibilità del personale*) segno dell'importanza di mantenere qualificate politiche del personale che, oltre a fornire adeguati strumenti di lavoro, diano la possibilità di formazione continua anche su temi trasversali.

Come criticità si segnalano i driver “*tempi di risposta*” e “*costi*” sui quali si concentrano i valori più elevati di clienti insoddisfatti.

In generale l'indice di pericolosità<sup>5</sup> (quota dei clienti gravemente insoddisfatti) è basso con valori superiori al 6,5% solo relativamente al driver "costi" che, pur non essendo direttamente controllabile da Arpa per le attività oggetto di indagine, richiede una valutazione specifica nelle sedi di confronto con la Regione Emilia-Romagna e le associazioni di categoria.

In dettaglio possiamo rilevare che l'area "relazione" ottiene la valutazione migliore, attestandosi a 6,0 per entrambi i driver "*Competenza del personale*" e "*Cortesìa e disponibilità del personale*", con indice di pericolosità estremamente ridotto e la maggior percentuale di giudizi "fortemente soddisfatti". Approfondendo l'analisi si può aggiungere che per i driver di questa area, chi è insoddisfatto si dichiara gravemente insoddisfatto, ulteriore indice dell'importanza delle relazioni non solo tecniche col personale dell'Agenzia.

L'area "prodotto" si presenta con luci ed ombre raccogliendo al suo interno tra gli altri il driver con il massimo indice di pericolosità ("*Costi*") e quello con il minore ("*Qualità tecnica*"). L'area richiede quindi un'attenta analisi: il driver direttamente legato con l'aspetto tecnico di produzione ("*Qualità tecnica*"), risulta positivo, mentre i driver che fanno maggiore riferimento alla componenti di erogazione del servizio ("*Tempestività*", "*Costi*") evidenziano criticità anche gravi. Se il problema delle tariffe è di difficile risoluzione perché legato alla natura pubblica dell'Agenzia ed alle conseguenti restrizioni e vincoli, il problema dei tempi di risposta non sufficientemente rispondenti alle necessità del cliente è invece completamente a carico di Arpa in quanto è all'interno che possono e debbono trovarsi soluzioni sia di ambito organizzativo che tecnico. Le soluzioni messe in campo negli ultimi anni per ridurre i tempi di risposta paiono dare i primi risultati ribaltando il trend di peggioramento dell'insoddisfazione, ma la riorganizzazione dei laboratori apre ad una nuova incognita e dubbi sulla possibilità di mantenere tale trend nel futuro in quanto, si veda in particolare gli esiti delle interviste dirette, tale riorganizzazione è percepita come foriera di inefficienze oltre ad una perdita di qualità del presidio del territorio nel supporto dei laboratori all'attività di controllo.

Sempre sui driver dell'area "prodotto", si nota elevata soddisfazione stabile nel tempo anche per i driver tecnici a completamento della core activity ("*Comprensibilità*", "*Completezza*"). La positività di tale dato pone in luce la percezione di un'elevata

---

<sup>5</sup> L'indice di pericolosità è la quota percentuale dei clienti gravemente insoddisfatti, rappresenta coloro che, se potessero, abbandonerebbero Arpa per rivolgersi ad altri fornitori.

attenzione ad un approccio sistemico alle attività con buona integrazione tra le fasi della filiera di realizzazione del prodotto.

L'area "servizio" mostra anch'essa valori positivi su tutti i driver ("*Facilità di accesso*", "*Assistenza nella definizione delle esigenze*", "*Chiarezza delle informazioni fornite*") con basso indice di pericolosità ed elevate percentuali di rispondenti fortemente soddisfatti.

Da segnalare, quale criticità, è l'insoddisfazione registrata per il driver "*Facilità di accesso*" che è terza per ordine di gravità, dopo i "*tempi di risposta*" ed i "*costi*", seppure con un basso indice di pericolosità. Nella precedente rilevazione si era ritenuto che la bassa soddisfazione fosse collegata soprattutto alle ristrutturazioni delle sedi che rendeva più difficoltoso l'accesso ed infatti, ora che non ci sono ristrutturazioni in atto, si è avuto un miglioramento della valutazione; si riscontra peraltro che la negatività segnalata oggi appare fortemente influenzata, si vedano i commenti alle domande aperte e gli esiti delle interviste, dagli orari di accesso (in particolare per il conferimento dei campioni).

L'"*Assistenza alla definizione delle esigenze*", ottiene valutazioni estremamente positive nelle risposte quantitative dei questionari, ma diventa un elemento di qualità molto controversa negli esiti delle risposte aperte (su 190 pareri espressi in totale, per il driver citato 20 sono critici e 19 sono di apprezzamento). Una lettura di tale ambivalenza può essere ricondotta all'importanza attribuita al driver, ma soprattutto, come si può evincere dagli esiti delle interviste, all'attenzione a "recuperare" con la disponibilità ed il confronto situazioni in cui, in un primo approccio, Arpa non ha risposto appieno alle esigenze dei clienti.

In generale si può affermare che rispetto alla rilevazione effettuata nel 2005, i driver che presentavano una elevata criticità sono in miglioramento, mentre i driver positivi sono sostanzialmente stazionari.

**Tab. 5 Trend valori di soddisfazione**

Driver	2002	2005	2008	2002	2005	2008
	% Insoddisfatti			% Soddisfatti		
Assistenza nella definizione delle esigenze	10,8	6,1	<b>8,1%</b>	89,2	93,9	<b>91,9%</b>
Facilità di accesso (localizzazione, parcheggio, telef., ecc.)	10,0	19,0	<b>13,7%</b>	90,0	81,0	<b>86,3%</b>
Chiarezza delle informazioni fornite:	9,8	5,3	<b>6,0%</b>	90,2	94,7	<b>94,0%</b>
Tempestività della risposta:	9,9	21,3	<b>19,3%</b>	90,1	78,7	<b>80,7%</b>
Qualità:	11,2	4,3	<b>5,4%</b>	88,8	95,7	<b>94,6%</b>
Costi:	17,9	28,9	<b>19,7%</b>	82,1	71,1	<b>80,3%</b>
Competenza del personale:	4,8	2,9	<b>4,3%</b>	95,2	97,1	<b>95,7%</b>
Cortesìa e disponibilità del personale:	3,4	3,2	<b>4,5%</b>	96,6	96,7	<b>95,5%</b>

In allegato sono riportate le tabelle di valutazione e le mappe di priorità di intervento specifiche per le quattro sezioni investigate: "Attività analitica", "Monitoraggi ambientali", "Espressione pareri", "Gestione degli esposti"; dalle quali si nota un'uniforme distribuzione dei valori attribuiti, segno della percezione di un'Agenzia che si muove all'unisono.

**Tab. 6 Valori di  
soddisfazione per  
driver**

	Media	Distribuzione %le				
	Grado di Soddisfazione	Gravemente Insoddisfatti (1)	Insoddisfatti (2-3)	In linea con le aspettative (4)	Soddisfatti (5-6)	Fortemente Soddisfatti (7)
<b>Servizio</b>						
<i>Facilità di accesso (orari, localizzazione, parcheggio, ecc.)</i>	<b>5,2</b>	1,3%	12,4%	12,8%	58,7%	14,8%
<i>Assistenza nella definizione delle esigenze</i>	<b>5,4</b>	1,6%	6,5%	9,5%	65,2%	17,3%
<i>Chiarezza delle informazioni fornite</i>	<b>5,6</b>	1,8%	4,1%	9,8%	64,3%	19,9%
<b>Prodotto</b>						
<i>Qualità tecnica</i>	<b>5,7</b>	1,3%	4,0%	7,2%	61,0%	26,4%
<i>Comprensibilità</i>	<b>5,6</b>	1,8%	3,2%	10,3%	63,6%	21,1%
<i>Completezza</i>	<b>5,6</b>	1,8%	4,4%	8,6%	62,7%	22,4%
<i>Tempestività della risposta</i>	<b>4,9</b>	3,3%	16,0%	18,1%	48,7%	13,9%
<i>Costi</i>	<b>4,6</b>	6,5%	13,2%	19,2%	53,6%	7,5%
<b>Relazione</b>						
<i>Competenza del personale</i>	<b>6,0</b>	2,4%	1,9%	3,6%	54,6%	37,5%
<i>Cortesìa e disponibilità del personale</i>	<b>6,0</b>	1,8%	2,7%	4,9%	48,9%	41,7%
<b>Generale</b>						
<i>Valutazione complessiva dell'attività di Arpa</i>	<b>5,5</b>	1,4%	5,0%	10,8%	65,8%	17,0%

## Indice complessivo di valutazione

L'evoluzione nel tempo della percezione della qualità dei servizi offerti e dei prodotti realizzati dall'Agenzia è stata monitorata mediante l'indice di valutazione complessivo (IC<sup>6</sup>) che dalla rilevazione del 2005 mostra un miglioramento pari a 5,5 punti percentuali per il valore generale dell'Agenzia (IC Arpa=80/100) ed aumenti ancor più significativi su singoli Nodi. Il modesto arretramento rilevato per Rimini è verosimilmente imputabile ad una maggiore incidenza nel campione della categoria "clienti per esposti" rispetto sia al campione del 2005, sia alle situazioni campionarie delle altre Sezioni nel 2008, tale peculiarità del campione di Rimini esalta il giudizio di una categoria fortemente caratterizzata da elevate e diversificate aspettative.

**Tab. 7 – Indice complessivo di valutazione**

	IC - 2008	IC - 2005
<b>Arpa</b>	80,0	74,5
Dir. Gen.	84,9	N.D.
PC	88,6	80,0
PR	80,7	N. D.
RE	85,7	76,5
MO	78,6	74,8
BO	81,1	76,4
FE	N.C.	70,6
FC	71,6	N.C.
RA	85,7	71,5
RN	73,4	75,7

N.C. = non calcolabile

N.D. = non disponibile

<sup>6</sup> Il calcolo dell'IC è stato effettuato avendo come riferimento le indicazioni contenute nella norma UNI 11098:2003.



## Indice di importanza

L'indice di importanza<sup>7</sup> è stato ricavato con metodo indiretto<sup>8</sup> ponendo in relazione, attraverso l'indice di correlazione  $R^2$  ( $\rho_{x,y} = \frac{Cov(X,Y)}{\sigma_x * \sigma_y}$ ), le risposte alla domanda F6 ("Giudizio complessivo") con le risposte espresse per singolo driver, rilevando quindi quanto il parere espresso sul singolo tema influisca sulla formulazione di una valutazione complessiva dell'Agenzia. Tale elaborazione ha permesso la creazione di grafici ove in ascissa si rappresenta il valore di soddisfazione espresso, mentre in ordinata il valore dell'indice di correlazione che, per l'assunzione di cui sopra, lo possiamo considerare direttamente proporzionale all'indice di importanza.

Il graf. 4 mostra, indipendentemente dalla soddisfazione espressa, come varia l'indice di correlazione/importanza per singolo driver; è interessante notare che tale indice raggiunge i valori massimi con le domande inerenti la "Gestione degli esposti" mentre si registrano i minimi con quelle relative all'"Attività laboratoristica"; in generale da una lettura di dettaglio della disposizione assunta dai valori presenti su tale grafico si può attribuire ai temi legati alle Aree "servizio" e "relazione" una significativa influenza sulla valutazione complessiva dell'Agenzia. Si ricorda peraltro che, come dimostrato in letteratura, il cliente è comunque interessato al prodotto anche se ritiene fondamentale l'aspetto relazionale, quando non ha possibilità di scelta del prodotto stesso (regime di monopolio - es. espressione pareri) e nei casi in cui i contenuti di "servizio" (esempio tempi e disponibilità dell'informazione) siano fortemente prevalenti su quelli di "prodotto" (esempio qualità tecnica). In un caso ibrido servizio/prodotto come per le prestazioni di Arpa, tra l'altro spesso erogate in regime di monopolio, gli aspetti relazionali sono centrali o perché viene data per acquisita la buona qualità del prodotto o perché il cliente non ha possibilità di scelta. Nel caso

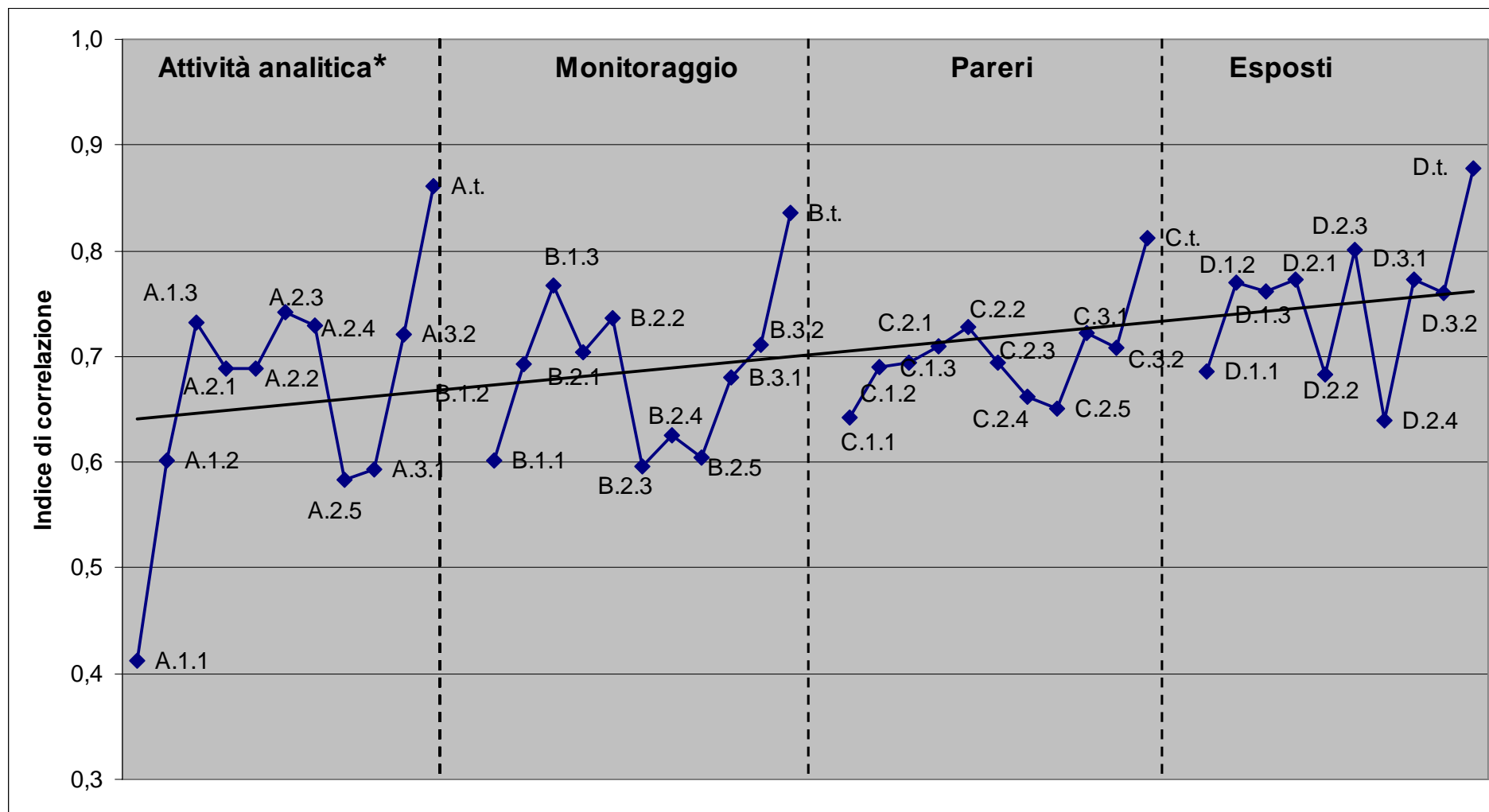
---

<sup>7</sup> Con "indice di importanza" si intende quanto è importante per un cliente uno specifico driver indipendentemente dal giudizio espresso ciò è elemento indispensabile per costruire la cosiddetta "mappa delle priorità di intervento" che è un sistema di rappresentazione delle valutazioni espresse sulla soddisfazione per singolo driver in funzione dell'importanza attribuita.

<sup>8</sup> Il metodo indiretto viene molto utilizzato nelle ricerche di CS perché offre due vantaggi: ridurre i tempi di somministrazione dimezzando le domande presenti – quindi non si deve chiedere il giudizio sulla situazione attuale e su quella desiderata – e riduce, specialmente nelle ricerche ad alto coinvolgimento emotivo, la possibilità di distorsione del dato a seguito di conscie o inconscie barriere psicologiche erette dall'intervistato; in ultimo per chi ha già fruito del servizio o prodotto è difficile separare il giudizio sulla precedente esperienza con il desiderato. Gli svantaggi sono attribuibili agli errori insiti nei procedimenti statistici di analisi. Nella ricerca in questione è stata la necessità di ridurre la lunghezza del questionario mantenendo però la possibilità di investigare tutte le aree di interesse, nonché la presenza di clienti che hanno spesso lunghe esperienze di fruizione dei servizi e prodotti Arpa i motivi che hanno indotto ad adottare un metodo indiretto.

dell'Agenzia è possibile affermare, anche sulla base di quanto espresso nelle risposte aperte, che la valutazione di buona qualità del prodotto è diffusa.

**Graf. 4 – Andamento dell'Indice di correlazione ( $R^2$ )**



\* I codici riportati nel grafico fanno riferimento ai driver elencati nelle tabelle del capitolo relativo alla metodologia di ricerca

## “Mappa delle priorità di intervento”

La “Mappa delle priorità di intervento” (tab. 8) è suddivisa in quattro quadranti<sup>9</sup>: a) alta soddisfazione ed alta importanza; b) alta soddisfazione e bassa importanza; c) bassa soddisfazione e bassa importanza; d) bassa soddisfazione ed alta importanza.

Ad ogni quadrante deve essere associata una risposta organizzativa atta, ovviamente, ad evidenziare ed incrementare le positività ed a ridurre le negatività; ne consegue che i driver situati nel quadrante A fanno riferimento ad elementi su cui il cliente investe molto – che nel lungo tempo tendono a divenire normali, cioè dovuti – e che, vista l’alta soddisfazione associata forniscono all’organizzazione una leva competitiva per migliorare il rapporto, o la fidelizzazione coi clienti, ma un “errore” può ingenerare grave insoddisfazione per il forte senso di delusione del cliente associato ad ambiti di grosso investimento anche emotivo.

Altro quadrante ad elevata criticità è ovviamente il D dove all’insoddisfazione è associata elevata importanza per cui il massimo sforzo dell’organizzazione deve essere rivolto a migliorare le attività ed i processi ivi presenti o ad avviare azioni di de-marketing. Meno critici sono i quadranti B e C i quali non debbono essere però trascurati in quanto i bisogni dei clienti non sono stabili nel tempo ed un non adeguato presidio potrebbe spostare i driver da tali quadranti verso il quadrante D.

**Tab. 8 – Mappa delle priorità di intervento (Fonte DataBank)**

<b>Importanza</b>	Alta	<i>D) Massima priorità di miglioramento</i>	<i>A) Alto rischio di abbandono su fattori ritenuti normali</i>
	Bassa	<i>C) Media priorità di miglioramento</i>	<i>B) Monitorare il livello ed ottimizzare le positività emerse</i>
		<b>Bassa</b>	<b>Soddisfazione</b>
			<b>Alta</b>

<sup>9</sup> Per la definizione di bassa/alta importanza si utilizza come soglia il valore medio dell’indice di importanza. Per la definizione di bassa/alta soddisfazione si utilizza come soglia il valore centrale della scala 1 – 7.

Sulla base delle suddette premesse metodologiche, è stata predisposta la “Mappa delle priorità di intervento”. Nel graf. 5<sup>10</sup> è riportata la mappa generale, che considera la media di tutti i valori senza distinzione, per singolo driver, della sezione di rilevazione, mentre in allegato (rif allegati A.1., A.2., A.3., A.4.) sono riportate anche le mappe di priorità di intervento specifiche per: Attività laboratoristica, Monitoraggi, Espressione pareri e Gestione degli esposti.

Soffermandoci sulla mappa generale, anche per la forte similitudine con le mappe specifiche di sezione, si nota l'assenza di driver nei quadranti C e D grazie a valutazioni di soddisfazione media sempre superiori al valore centrale “4”.

L'assenza di driver nei quadranti a bassa soddisfazione porta spesso le organizzazioni ad “adagiarsi” considerando che se le cose vanno bene continueranno ad andare così anche nel futuro, ma su ogni organizzazione incombono sempre minacce od opportunità macro (mercati, politiche, ecc...) o micro (concorrenza, organizzazione, personale, ...), che debbono essere riconosciute quando accadono o, meglio, anticipate per annullare gli effetti negativi o massimizzare le opportunità.

La mappa in oggetto ci aiuta quindi nel passaggio da una fotografia dell'attuale ad una previsione del futuro.

Il quadrante A comprende tutti i driver che rappresentano ciò che ha maggior importanza nel rapporto azienda (leva competitiva) / cliente (investimento). Contestualizzando l'analisi si evidenzia un blocco molto compatto di valutazioni su fattori di “prodotto” e “relazionali” in un ristretto range attorno al posizionamento del driver “*Qualità tecnica*”, che comprende oltre agli aspetti tecnici anche quelli maggiormente afferenti all'area servizio nell'accezione diffusa di valore.

Molto importante risulta la presenza di elevate positività relative sia all'“organizzazione” nel suo complesso, sia alle “capacità” del personale.

Si evidenzia anche lo spostamento, dalla rilevazione del 2002, del driver “*Tempestività*” dal quadrante D al quadrante B, che registra quindi gli sforzi fatti negli anni da Arpa; si rileva anche una certa diminuzione di importanza di tale driver, che può essere letta come un segnale di rassegnazione.

Altro driver che dal 2002 ad oggi ha avuto un significativo miglioramento è quello relativo alla “*Competenza*” infatti è passato dal posizionamento nel quadrante C ad essere oggi il driver che ha raggiunto la massima valutazione di soddisfazione, secondo solo alla

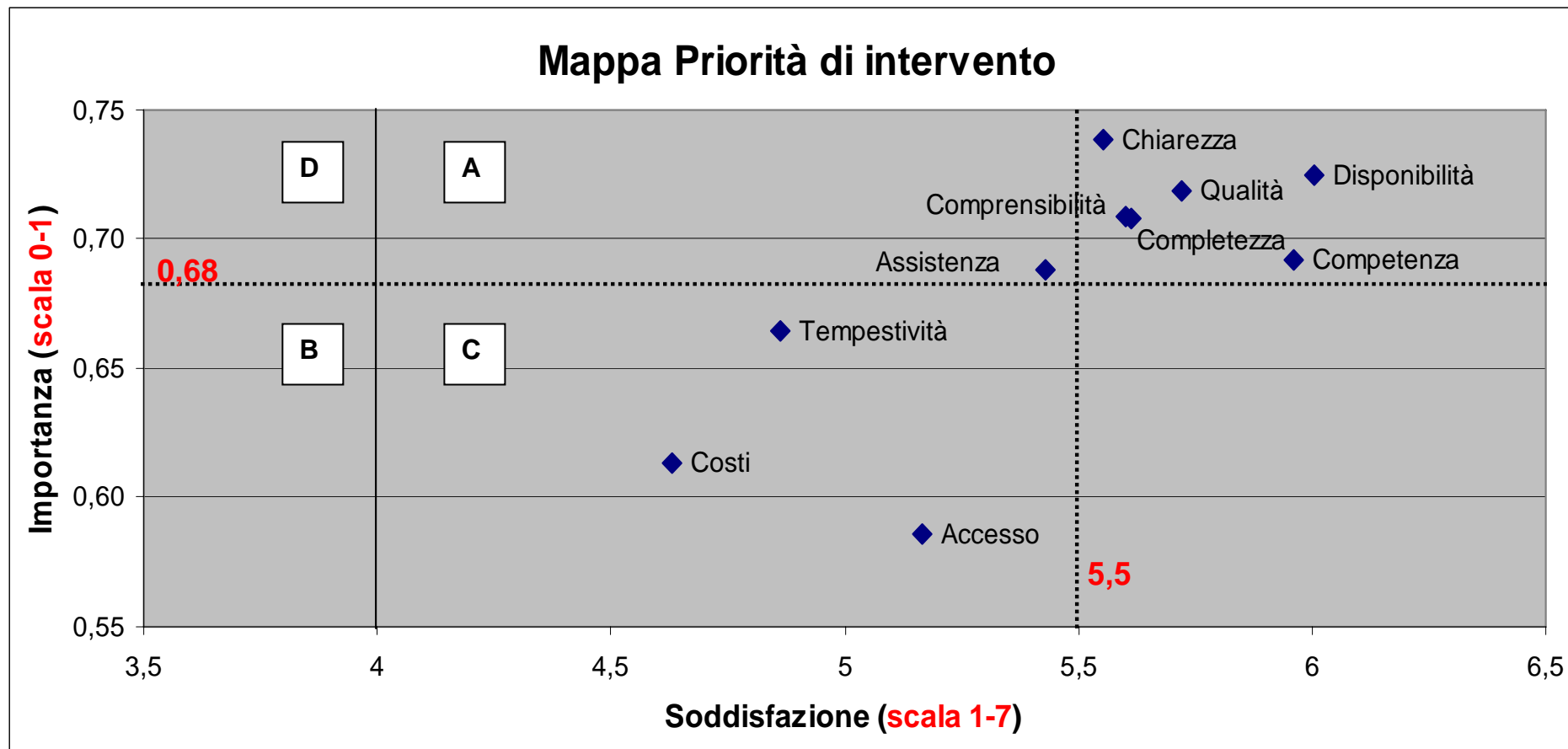
---

<sup>10</sup> sono state definite due soglie, la prima di bassa soddisfazione relativa cioè con discriminante il valore medio di soddisfazione (5,5 per il valore complessivo di tutte le sezioni), la seconda, che definisce i quadranti A, B, C, D, di bassa soddisfazione assoluta cioè inferiore a 4.

“Cortesìa”, ed un elevato livello di importanza. Le azioni di formazione hanno prodotto i risultati sperati sul miglioramento della competenza del personale così come la risposta alla richiesta dei clienti di rapportarsi con tecnici all’altezza del ruolo, anche perché, negli anni, è aumentata la complessità della tematica ambientale nel suo complesso, ma è soprattutto aumentata la sensibilità e la preparazione tecnico-scientifica dei clienti.

Tralasciando il driver “Costi”, non per il significato anche psicologico che rappresenta specialmente in un periodo di difficoltà congiunturali, ma per i ridotti margini di azione a carico dell’Agenzia, ci si sofferma sul driver “Accesso” che ottiene valutazioni significativamente diverse in funzione dei rispondenti, soprattutto in merito all’importanza attribuita. Infatti, se risulta comprensibile che per i più la facilità di accesso, intesa nelle molteplici accezioni di contatto telefonico, parcheggi, orari, ecc..., non rappresenta un problema, vi sono situazioni dove le eventuali limitazioni possono condizionare in maniera significativa l’attività, così segnalato dai Dipartimenti di Sanità Pubblica (DSP) delle AUSL relativamente al conferimento dei campioni da analizzare presso i laboratori di Arpa. La riduzione dell’orario di accettazione dei campioni può compromettere il rispetto dei vincoli imposti dalla norma che definisce specifici limiti temporali tra il momento del campionamento e quello dell’analisi, in relazione alla succitata riduzione dei tempi di apertura dello sportello di accettazione campioni.

Graf. 5 – Mappa delle priorità di intervento



Legenda ai driver del Graf. 5:

<b>Definizione riportata nel grafico</b>	<b>Definizione integrale del driver</b>
<b>Servizio</b>	
Accesso	<i>Facilità di accesso (orari, localizzazione, parcheggio, ecc.)</i>
Assistenza	<i>Assistenza nella definizione delle esigenze</i>
Chiarezza	<i>Chiarezza delle informazioni fornite</i>
<b>Prodotto</b>	
Qualità	<i>Qualità tecnica</i>
Comprensibilità	<i>Comprensibilità</i>
Completezza	<i>Completezza</i>
Tempestività	<i>Tempestività della risposta</i>
Costi	<i>Costi</i>
<b>Relazione</b>	
Competenza	<i>Competenza del personale</i>
Disponibilità	<i>Cortesìa e disponibilità del personale</i>



## Esiti delle risposte alle domande “aperte”

Le risposte qualitative, basate di norma su domande aperte, permettono di cogliere sfumature che i clienti vogliono indicare e non diversamente rilevabili senza l'impiego di questionari dalla lunghezza e complessità improponibile.

In questa ricerca, con le due domande aperte su “criticità” e “positività” percepite, sono state raccolte 190 valutazioni – di cui 120 positive e 70 negative – distribuite secondo temi (vedi schema tabella 9) basati sull'attribuzione di parole chiave coerenti con i *driver* di indagine.

**Tab. 9 – Valutazioni estratte dalle domande aperte del questionario**

“Criticità”		“Positività”	
Temi	Numerosità valutazioni	Temi	Numerosità valutazioni
Tempi di risposta	30	Cortesia e disponibilità del personale	48
Assistenza nella definizione delle esigenze	20	Competenza del personale	37
Competenza del personale	5	Assistenza nella definizione delle esigenze	19
Facilità di accesso	4	Qualità tecnica	5
Costi	3	Facilità di accesso	4
Comprensibilità	2	Tempi di risposta	4
Qualità tecnica	2	Contributo alla diffusione dell'informazione e della conoscenza sui temi ambientali.	2
Cortesia e disponibilità del personale	2	Completezza	1
Scarsità di risorse	2		

Le risposte ricalcano i risultati emersi dall'analisi quantitativa, ma aprono ad alcuni spunti di riflessione; in particolare il tema dei "*Tempi di risposta*", che ottiene nell'analisi quantitativa risultati positivi ed in miglioramento rispetto alle ricerche precedenti, risulta quello ritenuto maggiormente critico per i rispondenti tanto da essere segnalato in oltre il 40% delle valutazioni di "criticità". Questa dicotomia si può meglio comprendere dall'analisi dei questionari compilati dove nelle risposte aperte viene evidenziata una criticità sui "*Tempi di risposta*" a fronte di una valutazione generalmente positiva del relativo driver risultante dalle risposte di tipo quantitativo fornite. Ciò mostra che le risposte indicanti problemi di tempi di risposta sono normalmente riferite ad episodi specifici che non inficiano quindi la generale efficienza percepita di Arpa e sono spesso formulate con intento costruttivo; infatti i valori di soddisfazione sul driver "*Tempi di risposta*" analizzati per i soli rispondenti che hanno espresso valutazioni critiche su tale argomento nelle risposte aperte si attesta a 3,5 cioè su di un valore solo lievemente negativo. Pare interessante integrare l'analisi osservando che a risposte aperte indicanti "criticità" per i tempi di risposta, vengono frequentemente associate "positività" percepite di maggiore importanza, quali la competenza del personale (vedasi mappa delle priorità di intervento).

## SEZIONE 2 – INTERVISTE DIRETTE: I RISULTATI DELLA RICERCA

Particolare rilievo assumono i risultati delle interviste dirette; essi infatti sostanzialmente confermano quanto rilevato tramite la somministrazione dei questionari ed evidenziano interessanti approfondimenti specialmente sul ruolo percepito e richiesto ad Arpa.

L'analisi dei dati quantitativi, anch'essi rilevati impiegando una scala Likert a 7 step, evidenzia un elevato grado di soddisfazione (media 5,5) con punte oltre il valore 6 per i driver afferenti alla qualità tecnica ("competenza") e relazionale ("assistenza/ supporto alla definizione di esigenze e problemi specifici")<sup>11</sup>. E' interessante la simmetria di questi risultati confrontati con gli esiti dei questionari, in cui, come visto nel capitolo precedente, la qualità tecnica e la disponibilità del personale risultavano massimamente soddisfacenti per gli intervistati.

Anche la soddisfazione complessiva sui vari ambiti di azione ("Attività laboratoristiche", "Monitoraggio ambientale", "Espressione di pareri tecnici" ed "Attività di controllo e vigilanza") risulta positiva con valutazioni medie superiori a 5,3 (vedi tab. 10).

**Tab. 10 – Giudizio complessivo sugli ambiti di azione**

Ambiti	Giudizio complessivo	
	Media	Dev. Std.
Attività Laboratoristiche	5,5	1,1
Monitoraggio Ambientale	5,8	0,7
Espressione Pareri Tecnici	5,5	1,3
Attività di Controllo e Vigilanza	5,3	0,9

Buona la percezione del livello di rispondenza al ruolo (per il 66% dei rispondenti) ed ottima la fiducia nelle capacità dell'Agenzia di affrontare le sfide delle nuove domande di governo ambientale (79% dei rispondenti).

Con riferimento a tali giudizi quantitativi, l'analisi qualitativa propone interessanti approfondimenti. La tabella 11 riporta la distribuzione, in valore assoluto e percentuale,

<sup>11</sup> Il dettaglio delle valutazioni quantitative è riportato in allegato alla tabella C.1.

della frequenza con cui gli intervistati hanno espresso quali dovrebbero essere, secondo il loro punto di vista, le attività sulle quali Arpa dovrebbe prestare la massima attenzione.

**Tab. 11 – Distribuzione delle segnalazioni dei rispondenti su attività/compiti dell’Agenzia proposti**

Attività	Frequenza delle segnalazioni	
	Valore assoluto su 132 segnalazioni	Valore %le su 132 segnalazioni
<b>Controllo</b>	<b>57</b>	<b>43%</b>
<b>Monitoraggio</b>	<b>32</b>	<b>24%</b>
<b>Pareri</b>	<b>15</b>	<b>11%</b>
Comunicazione	8	6%
Strumenti innovativi: VIA/ IPPC/ EMAS	7	5%
Emergenze ambientali	6	5%
Analisi di laboratorio	4	3%
Studi e progetti	3	2%

Il controllo del territorio risulta, in similitudine con le valutazioni raccolte nei questionari, l’attività sulla quale Arpa dovrebbe puntare prioritariamente; le prime tre macro attività indicate dagli intervistati e che possiamo definire “core” per Arpa registrano quasi l’80% delle scelte.

La richiesta di intensificazione del presidio del territorio, peraltro ritenuto già presidiato con professionalità e competenza, è desumibile anche dall’analisi delle aree di miglioramento indicate. Infatti, come evinto dalla tabella 12<sup>12</sup>, oltre il 40% degli intervistati ha indicato come criticità da presidiare aspetti e fattori finalizzati al controllo del territorio da realizzarsi in maniera fortemente congiunta con l’ente locale di riferimento (“*coordinamento istituzionale*”).

<sup>12</sup> Le tabb. 12 e 13 riportano le prime dieci risposte classificate per frequenza ed ordinate in ordine decrescente; le liste integrali delle criticità e positività indicate sono riportate negli allegati alle tabb. C.2. e C.3.

**Tab 12 - Aree di miglioramento indicate**

<b>Temi a necessità/opportunità di miglioramento</b>	<b>Frequenza segnalazioni (Valore assoluto su 157 segnalazioni)</b>
Coordinamento istituzionale	14
Carenza di personale tecnico per controllo territorio	13
Controllo del territorio	13
Tempi di risposta	10
Disomogeneità di approccio ed azione tra i Nodi	9
Rapporto tra il supporto all'attività autorizzatoria ed attività di vigilanza e controllo	8
Supporto tecnico all'EE.LL.	7
Frammentazione delle attività laboratoristiche su più sedi	6
Costi	5

Tra le aree di miglioramento si segnala anche la percepita carenza di personale tecnico che, pur operando con professionalità, competenza e disponibilità (rif. tab. 13), appare insufficiente per le esigenze di un controllo puntuale del territorio. Questo anche alla luce dell'aumento di richieste causate sia da una maggiore e diffusa sensibilità ai temi ambientali, sia alla difficoltà degli enti di mantenersi aggiornati sulle tematiche emergenti e pertanto costretti ad un più massiccio ricorso alle professionalità dell'Agenzia.

**Tab. 13 - Aree di positività indicate**

<b>Temi di riconosciuta positività</b>	<b>Frequenza segnalazioni (Valore assoluto su 118 segnalazioni)</b>
Collaborazione	19
Professionalità/competenza	18
Disponibilità	16
Qualità tecnica	7
Tempi di risposta	7
Monitoraggio delle matrici ambientali	5
Capacità di definizione/risposta alle esigenze	4
Dinamismo	4

Anche dalle interviste dirette ambivalente risulta la valutazione sui tempi di risposta, considerati comunque in miglioramento rispetto a precedenti rilevazioni, ma non ancora allineati alle esigenze degli intervistati specialmente per le attività di controllo o autorizzatorie.

Un'importante riflessione si pone in relazione alla sollecitazione inerente possibili conflitti del ruolo di supporto tecnico all'attività autorizzatoria ("espressione pareri") ed il ruolo, attribuito ad Arpa anche mediante il riconoscimento ad alcuni operatori dello status di Ufficiali di Polizia Giudiziaria (UPG), di vigilanza e controllo sul rispetto della normativa ambientale. I timori espressi dagli intervistati, che comunque rilevano un comportamento ineccepibile dei tecnici dell'Agenzia ("professionalità"), sono che tale ambivalenza possa rendere meno oggettiva la valutazione quando le differenti fasi del processo, che si avvia con l'analisi tecnica della richiesta di autorizzazione e si completa con un controllo ex post sul rispetto dei limiti indicati nelle medesime autorizzazioni, sono in capo alla medesima persona o comunque a colleghi della stessa Struttura.

Tema analogo, che ha registrato altrettanta ambivalenza nelle risposte, è quello relativo al livello di disponibilità di ascolto/dialogo nei confronti delle imprese, per promuovere concrete azioni propositive/preventive senza inficiare il corretto ruolo di "controllore" del rispetto della normativa ambientale attribuito ad Arpa. Poiché gli effetti di un comportamento non ambientalmente corretto possono risultare devastanti e, in alcuni casi, persino non recuperabili, alcuni intervistati hanno sollecitato l'Agenzia verso una maggiore disponibilità di confronto, mediante un'azione preventiva che consideri anche l'instaurarsi di un rapporto fiduciario tra Arpa ed il mondo imprenditoriale. Altri rispondenti, pur condividendo la necessità di prevenzione, hanno invece fatto leva sul ruolo deterrente che può essere attuato solo da un'Agenzia fortemente orientata alla vigilanza ed al controllo.

Coerentemente alla forte richiesta di presidio del territorio attraverso controllo e monitoraggio, gli intervistati, rispetto alla domanda che proponeva la possibilità di un'Agenzia direttamente impegnata nella definizione delle politiche ambientali, ne hanno chiaramente scelto un ruolo prevalentemente tecnico.

Seppure con segnalazioni meno frequenti, interessanti spunti di riflessione emergono anche dalle critiche formulate da alcuni intervistati in merito alla riorganizzazione della rete laboratoristica; in particolare la percezione è di una perdita di contatto con il territorio, di un peggioramento dell'efficienza ("tempi di risposta") e di difficoltà logistiche specialmente per il conferimento di quei campioni per i quali la norma specifica inderogabilmente i tempi entro cui deve essere effettuata l'analisi.

Dibattuti sono risultati anche i temi relativi al decentramento amministrativo e gestionale dell'Agenzia, in quanto i sostenitori indicano in tale decentramento la possibilità di una maggiore vicinanza alle problematiche territoriali e quindi la possibilità di coglierne meglio le specifiche istanze; diversamente i rispondenti favorevoli ad un accentramento a livello regionale della governance di Arpa puntano sulla necessità di una maggiore omogeneizzazione dell'approccio e dell'operato dell'Agenzia.

## SEZIONE 3 - CONSIDERAZIONI DI SINTESI

Innanzitutto è bene ricordare che le indagini di CS non sono solo dei “termometri” che rilevano lo stato “oggettivo” di un’organizzazione, ma forniscono anche elementi ed indicazioni fondamentali per riflessioni ed azioni organizzative basate appunto sullo stato “percepito-soggettivo” dell’organizzazione. Infatti è per la mal capita dicotomia oggettività/soggettività che le ricerche di CS vengono spesso sottovalutate, soprattutto quando si riferiscono a tematiche relative alla produzione o più in generale ad ambiti tecnico-scientifici (il tecnico pensa sempre di “spiegare” azioni e loro valutazioni sulla base di elementi misurabili/controllabili all’interno dell’organizzazione). In merito la querelle oggettivo/soggettivo si fa notare che la valutazione di una organizzazione o di un servizio avviene sovente sulla base di elementi non oggettivi, specialmente se c’è un significativo divario tra competenza specialistica intrinseca al prodotto offerto e formazione specifica del cliente, ma è proprio dalla percezione soggettiva che il cliente deciderà se ripetere l’esperienza di acquisto, nell’accezione più ampia di acquisizione o utilizzo di un prodotto o servizio. A titolo di esempio si ricorda l’esperienza comune in cui persone, anche con un livello culturale e scolastico medio-alto, indicano come primo elemento di qualità di una visita medica la durata della visita stessa, in quanto unico parametro del “prodotto” che possono, senza essere medici, rilevare; in aggiunta a completare il quadro della valutazione sicuramente entreranno altri elementi sempre non correlati all’aspetto tecnico/scientifico del “prodotto”, quali la pulizia della sala d’aspetto che, oggettivamente, non è collegata alle capacità del medico, ma che, soggettivamente, favorirà o meno la propensione a tornare da tale professionista.

Analizzando i risultati della ricerca si può complessivamente affermare che l’esito è assolutamente soddisfacente e mostra un’evoluzione migliorativa nel corso del tempo.

Le punte di eccellenza sono sicuramente riferibili al capitale umano dell’Agenzia che ne è “il biglietto da visita”, mentre le criticità sono maggiormente focalizzate sul ruolo di Arpa, forse non sempre capito, ma sicuramente non completamente condiviso.

La richiesta di presidiare in primo luogo l’attività di controllo del territorio è emersa con forza da ben il 55% dei rispondenti ai questionari ed il 43% degli intervistati che ribadiscono la richiesta posizionando come prima criticità il coordinamento delle attività con gli EE.LL., come seconda il controllo insufficiente del territorio ed al terzo posto la carenza di organico tecnico per le attività ispettive. Tutti i segnali vanno quindi verso una



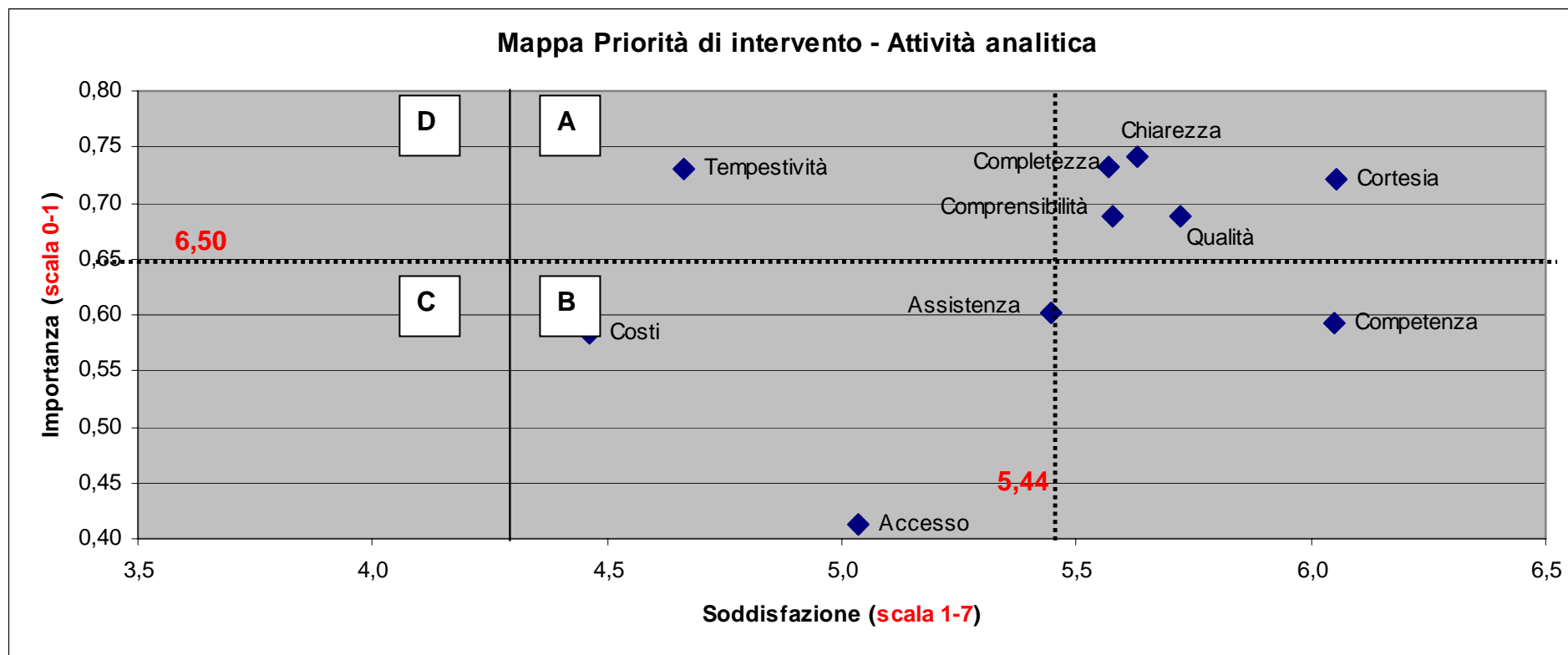
richiesta chiara di un ruolo di Arpa centrato sul controllo territoriale da svolgersi in stretta collaborazione con gli Enti Locali.

La presente ricerca, sul piano metodologico, ha inoltre segnato definitivamente il coinvolgimento di tutta la rete al processo di rilevazione della CS; il personale coinvolto ha compiuto preventivamente ed in corso d'opera un percorso formativo ed operativo di significativo impegno e che qualitativamente ha portato anche a miglioramenti rispetto ai requisiti espressi dal SGQ di Arpa.

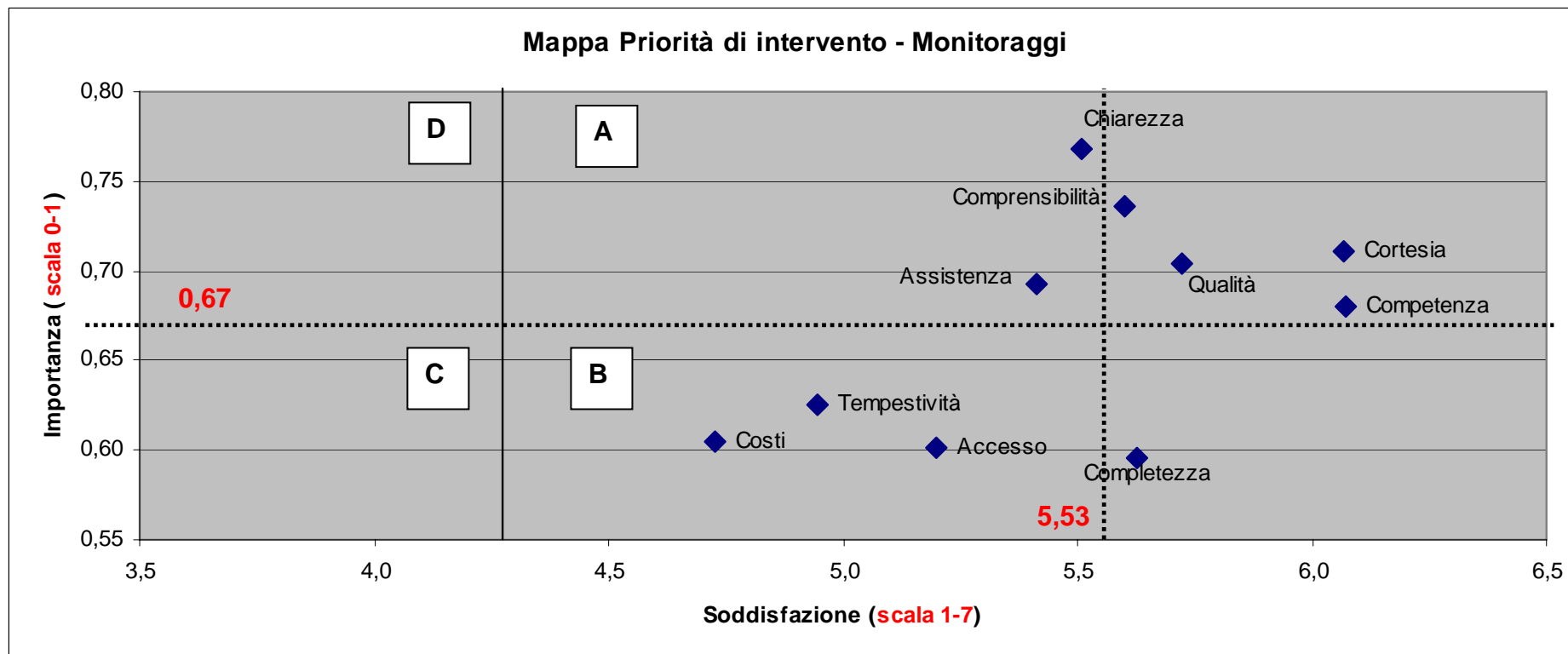
## **ALLEGATI:**

- Graf. A.1. Mappa Priorità di intervento - Attività analitica
- Graf. A.2. Mappa Priorità di intervento - Monitoraggi
- Graf. A.3. Mappa Priorità di intervento – Pareri
- Graf. A.4. Mappa Priorità di intervento – Esposti
- Tab. B.1. - Soddisfazione Attività analitica
- Tab. B.2. - Soddisfazione Monitoraggi
- Tab. B.3. - Soddisfazione Pareri
- Tab. B.4. - Soddisfazione Esposti
- Tab. C.1. - Esiti dell'analisi quantitativa delle interviste dirette
- Tab. C.2. - Elenco integrale delle criticità rilevate
- Tab. C.3.- Elenco integrale delle positività rilevate

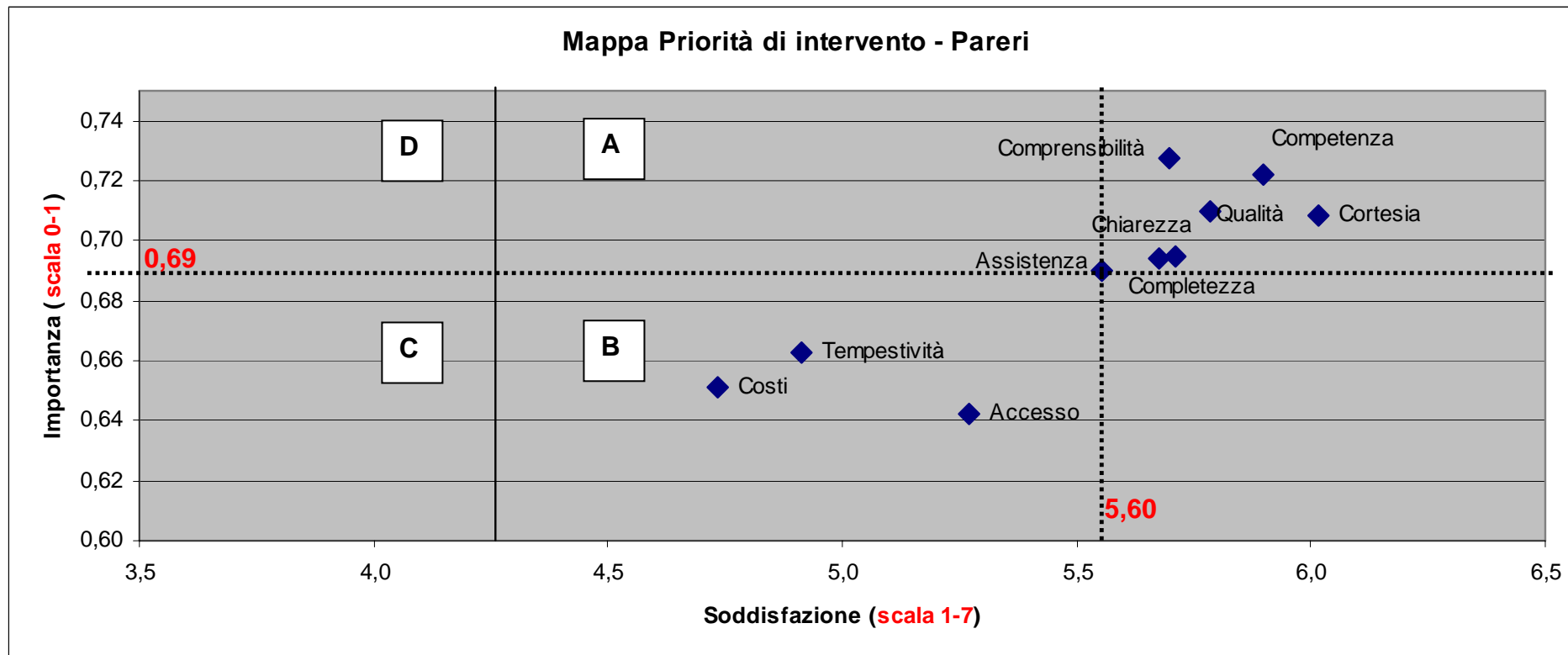
**A.1. Mappa Priorità di intervento – Attività analitica**



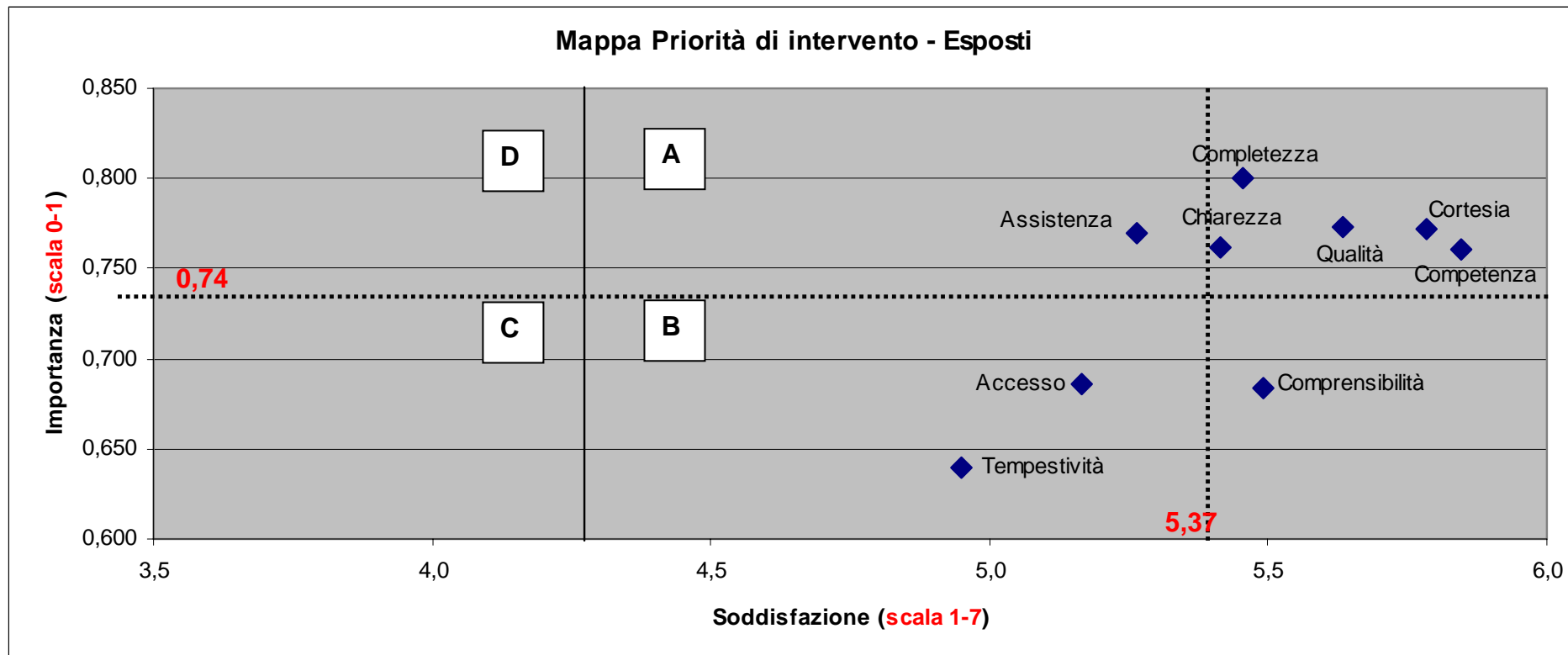
**A.2. Mappa Priorità di intervento - Monitoraggi**



**A.3. Mappa Priorità di intervento – Pareri**



**A.4. Mappa Priorità di intervento – Esposti**



Tab. B.1. - Soddisfazione Attività analitica	Media	Distribuzione %le				
	Grado di Soddisfazione	Gravemente Insoddisfatti (1)	Insoddisfatti (2-3)	In linea con le aspettative (4)	Soddisfatti (5-6)	Fortemente Soddisfatti (7)
<b>Servizio</b>						
<i>Facilità di accesso (orari, localizzazione, parcheggio, ecc.)</i>	<b>5,0</b>	2,4%	12,6%	13,8%	55,7%	15,6%
<i>Assistenza nella definizione delle esigenze</i>	<b>5,4</b>	0,6%	7,0%	8,1%	65,7%	18,6%
<i>Chiarezza delle informazioni fornite</i>	<b>5,6</b>	1,7%	5,6%	7,9%	60,5%	24,3%
<b>Prodotto</b>						
<i>Qualità tecnica</i>	<b>5,7</b>	1,1%	4,5%	6,1%	60,3%	27,9%
<i>Comprensibilità</i>	<b>5,6</b>	3,4%	2,8%	7,9%	63,5%	22,5%
<i>Completezza</i>	<b>5,6</b>	1,7%	5,1%	7,9%	62,4%	23,0%
<i>Tempestività della risposta</i>	<b>4,7</b>	4,5%	20,8%	16,9%	44,4%	13,5%
<i>Costi</i>	<b>4,5</b>	8,3%	15,4%	18,6%	50,6%	7,1%
<b>Relazione</b>						
<i>Competenza del personale</i>	<b>6,1</b>	1,7%	1,7%	5,0%	50,8%	40,8%
<i>Cortesìa e disponibilità del personale</i>	<b>6,1</b>	1,1%	2,2%	5,0%	49,4%	42,2%
<b>Generale</b>						
<i>Valutazione complessiva dell'attività laboratoristica</i>	<b>5,4</b>	0,6%	6,9%	8,7%	69,9%	13,9%

Tab B.2. - Soddisfazione Monitoraggi	Media	Distribuzione %le				
	Grado di Soddisfazione	Gravemente Insoddisfatti (1)	Insoddisfatti (2-3)	In linea con le aspettative (4)	Soddisfatti (5-6)	Fortemente Soddisfatti (7)
<b>Servizio</b>						
<i>Facilità di accesso (orari, localizzazione, parcheggio, ecc.)</i>	5,2	0,7%	12,0%	12,7%	60,0%	14,7%
<i>Assistenza nella definizione delle esigenze</i>	5,4	1,9%	5,7%	10,8%	66,2%	15,3%
<i>Chiarezza delle informazioni fornite</i>	5,5	1,9%	3,1%	12,6%	65,4%	17,0%
<b>Prodotto</b>						
<i>Qualità tecnica</i>	5,7	1,9%	2,5%	9,9%	60,5%	25,3%
<i>Comprensibilità</i>	5,6	0,0%	3,1%	12,9%	65,6%	18,4%
<i>Completezza</i>	5,6	0,6%	5,0%	10,0%	63,1%	21,3%
<i>Tempestività della risposta</i>	4,9	1,8%	13,3%	22,4%	49,7%	12,7%
<i>Costi</i>	4,7	5,8%	10,0%	20,8%	57,5%	5,8%
<b>Relazione</b>						
<i>Competenza del personale</i>	6,1	1,2%	1,8%	3,0%	53,3%	40,6%
<i>Cortesìa e disponibilità del personale</i>	6,1	1,2%	2,4%	4,8%	49,4%	42,2%
<b>Generale</b>						
<i>Valutazione complessiva dell'attività di monitoraggio ambientale</i>	5,5	1,9%	3,1%	14,4%	63,8%	16,9%



Tab. B.3. - Soddisfazione Pareri	Media	Distribuzione %le				
	Grado di Soddisfazione	Gravemente Insoddisfatti (1)	Insoddisfatti (2-3)	In linea con le aspettative (4)	Soddisfatti (5-6)	Fortemente Soddisfatti (7)
<b>Servizio</b>						
<i>Facilità di accesso (orari, localizzazione, parcheggio, ecc.)</i>	<b>5,3</b>	0,0%	12,4%	13,5%	60,0%	14,1%
<i>Assistenza nella definizione delle esigenze</i>	<b>5,6</b>	0,0%	7,2%	9,9%	64,1%	18,8%
<i>Chiarezza delle informazioni fornite</i>	<b>5,7</b>	1,1%	3,8%	8,2%	66,8%	20,1%
<b>Prodotto</b>						
<i>Qualità tecnica</i>	<b>5,8</b>	0,5%	4,8%	6,3%	61,9%	26,5%
<i>Comprensibilità</i>	<b>5,7</b>	1,1%	2,7%	10,8%	62,2%	23,2%
<i>Completezza</i>	<b>5,7</b>	1,6%	3,2%	9,1%	60,8%	25,3%
<i>Tempestività della risposta</i>	<b>4,9</b>	3,2%	16,1%	16,1%	50,0%	14,5%
<i>Costi</i>	<b>4,7</b>	5,0%	13,6%	18,6%	53,6%	9,3%
<b>Relazione</b>						
<i>Competenza del personale</i>	<b>5,9</b>	2,6%	2,6%	3,2%	56,1%	35,4%
<i>Cortesìa e disponibilità del personale</i>	<b>6,0</b>	1,6%	3,2%	5,3%	46,6%	43,4%
<b>Generale</b>						
<i>Valutazione complessiva dell'attività per espressione pareri tecnici</i>	<b>5,6</b>	0,6%	4,4%	11,0%	64,6%	19,3%

Tab. B.4. - Soddisfazione Esposti	Media	Distribuzione %le				
	Grado di Soddisfazione	Gravemente Insoddisfatti (1)	Insoddisfatti (2-3)	In linea con le aspettative (4)	Soddisfatti (5-6)	Fortemente Soddisfatti (7)
<b>Servizio</b>						
<i>Facilità di accesso (orari, localizzazione, parcheggio, ecc.)</i>	5,2	2,3%	12,5%	10,9%	59,4%	14,8%
<i>Assistenza nella definizione delle esigenze</i>	5,3	4,5%	6,0%	9,0%	64,7%	15,8%
<i>Chiarezza delle informazioni fornite</i>	5,4	3,0%	3,8%	11,3%	64,7%	17,3%
<b>Prodotto</b>						
<i>Qualità tecnica</i>	5,6	2,2%	4,4%	6,6%	61,3%	25,5%
<i>Comprensibilità</i>	5,5	2,9%	4,4%	9,6%	63,2%	19,9%
<i>Completezza</i>	5,5	3,7%	4,4%	7,4%	65,4%	19,1%
<i>Tempestività della risposta</i>	4,9	3,7%	12,7%	17,2%	51,5%	14,9%
<b>Relazione</b>						
<i>Competenza del personale</i>	5,8	4,5%	1,5%	3,0%	59,0%	32,1%
<i>Cortesìa e disponibilità del personale</i>	5,8	3,7%	2,9%	4,4%	50,7%	38,2%
<b>Generale</b>						
<i>Valutazione complessiva dell'attività a seguito di esposto</i>	5,4	3,0%	5,3%	9,1%	64,4%	18,2%

**Tab. C.1. Esiti dell'analisi quantitativa delle interviste dirette**

<b>Domanda</b>	<b>Media</b>	<b>Dev Std.</b>
E' competente	6,4	0,6
Supporta tecnicamente Enti e Istituzioni preposti per la soluzione dei problemi ambientali	6,3	0,9
Ha un buon rapporto di collaborazione coi propri referenti/stakeholder	6,0	1,6
E' affidabile e autorevole	6,0	0,7
E' disponibile nei confronti del cittadino	5,8	0,9
Contribuisce ad accrescere la conoscenza sulle problematiche ambientali	5,7	1,3
Ha buone capacità di personalizzare i propri servizi	5,7	0,9
Gli aspetti alla base delle sue richieste sono affrontati in modo efficace	5,7	0,9
E' attenta all'evoluzione dei contesti di riferimento	5,6	1,4
E' orientata alle attività di controllo e vigilanza	5,5	0,8
E' orientata alle attività di prevenzione	5,5	0,8
Contribuisce alla diffusione della cultura ambientale	5,5	1,5
E' disponibile nei confronti delle imprese	5,4	1,0
E' dinamica	5,4	0,8
Contribuisce a migliorare le performance ambientali delle realtà produttive	4,9	1,2
Ha una forte componente propositiva	4,9	1,1
E' attenta al rapporto costo/prestazioni delle proprie attività	4,8	1,5
I tempi di erogazione del servizio sono rispondenti alle sue necessità	4,7	1,2

Tab. C.2. Elenco integrale delle criticità rilevate

Tem	Frequenza	Tem	Frequenza	Tem	Frequenza
Insufficiente coordinamento istituzionale	14	Insufficiente visione strategica	2	Insufficiente adeguatezza delle attività ambiente e salute	1
Carenza di organico tecnico	13	Rischio riduzione domanda da parte dell'EE.LL.	2	Insufficiente attenzione alle piccole realtà locali	1
Insufficiente controllo del territorio	13	Abbandono microbiologia sull'uomo in contesti lavorativi	1	Insufficiente chiarezza nei pareri	1
Tempi di risposta	10	Approccio organizzativo eccessivamente settoriale ai problemi	1	Insufficiente conoscenza esiti dei monitoraggi	1
Disomogeneità di approccio ed azione tra i Nodi	9	Attenzione insufficiente al monitoraggio ed al controllo	1	Insufficiente decentramento amministrativo	1
Rapporto tra il supporto all'attività autorizzatoria ed attività di vigilanza e controllo	8	Autonomia da RER e Provincia insufficiente	1	Insufficiente disponibilità orari di accesso	1
Insufficiente supporto tecnico all'EE.LL.	7	Difficoltà di reperimento dei dati	1	Insufficiente impegno sul monitoraggio	1
Frammentazione delle attività laboratoristiche su più sedi	6	Difficoltà nel reperire/contattare i tecnici	1	Insufficiente match tra esiti monitoraggio e programmazione controllo	1
Costi eccessivi	5	Difficoltà nella gestione dell'aumento delle richieste di controllo	1	Insufficiente presidio delle nuove tematiche	1
Eccessiva rigidità procedurale	4	Difficoltà interpretativa della normativa	1	Insufficiente sinergia con le imprese	1
Insufficiente allineamento attività con nuove problematiche	4	Disomogeneità della risposta	1	Insufficienti risorse economiche	1
Carenza formazione dell'organico tecnico	3	Eccessivo approccio ideologico	1	Inutile l'attività di Polizia Giudiziaria	1
Eccessivo interesse alle attività a mercato	3	Eccessivo approccio sanzionatorio	1	Mancata valorizzazione delle eccellenze	1
Necessità di adeguamento tecnologico, investimenti in R&S	3	Eccessivo impegno e risorse dedicate ad attività non coerenti con Arpa, cioè SIMC ed EPAM	1	Necessità di sviluppo di nuove metodiche	1
Poca chiarezza e sovrapposizione di ruoli tra Ente Locale ed Arpa.	3	Eccessivo ricorso agli autocontrolli	1	Numero eccessivo di convegni e seminari	1
Alta formazione insufficiente	2	Eccessivo sviluppo delle strutture di controllo a scapito di quelle operative	1	Poteri del D.G. insufficienti nei confronti dei Dir. Sez.	1
Autorevolezza	2	Eccesso di discrezionalità individuale	1	Presidio insufficiente dell'attività di monitoraggio	1
Carenza nei sistemi di monitoraggio	2	Errata distribuzione del personale sul territorio (non tiene conto della complessità territoriale)	1	Produttività insufficiente	1
Insufficiente attività di informazione/educazione per soggetti esterni	2	Errata visione strategica (controllo non è più una priorità, errato investire in matrici sanitarie)	1	Riduzione numero e competenze dei laboratori	1
Insufficiente capacità/volontà di decisione	2	Impossibilità di sanzione diretta	1	Risorse limitate	1

**Tab. C.3. Elenco integrale delle positività rilevate**

<b>Temi</b>	<b>Frequenza</b>	<b>Temi</b>	<b>Frequenza</b>
Collaborazione	19	Accesso e diffusione dati	1
Professionalità/competenza	18	Attività di controllo	1
Disponibile	16	Autonomia	1
Qualità tecnica	7	Buon rapporto istituzionale	1
Tempi di risposta	7	Certificazione dei laboratori	1
Monitoraggio delle matrici ambientali	5	Comunicazione	1
Capacità di definizione/risposta alle esigenze	4	Controllo dei processi	1
Dinamismo	4	Controllo e monitoraggio agenti fisici	1
UPG	4	Definizione del ruolo	1
Confronto	3	Manutenzione reti monitoraggio	1
Coordinamento	3	Miglioramento continuo	1
Credibilità/autorevolezza	2	Omogeneizzazione dei pareri	1
Distribuzione personale sul territorio	2	Preparere tecnico	1
Gestione delle tematiche emergenti	2	Regionalizzazione	1
Integrazione attività ambiente/salute.	2	Vicinanza ai cittadini	1
Presidio emergenze ambientali/pronta disponibilità	2	Visione globale dei problemi	1



Direzione generale

Via Po, 5 - 40139 Bologna  
Tel 051 6223811 Fax 051 543255

[www.arpa.emr.it](http://www.arpa.emr.it)