

ARPA EMILIA - ROMAGNA

INDAGINE DI CUSTOMER SATISFACTION 2005/2006

ELABORAZIONE REGIONALE DELLE INDAGINI CONDOTTE A LIVELLO DI NODO OPERATIVO

INTRODUZIONE

Arpa Emilia-Romagna ha avviato sin dal 1997 esperienze di rilevazione della soddisfazione del cliente esterno (Customer Satisfaction Survey) che hanno contribuito al miglioramento della conoscenza della qualità percepita dai nostri 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 sui 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 SERVQUAL¹ le cui domande furono realizzate da un gruppo di lavoro che coinvolgeva responsabili di diverse Servizi ed Aree della Direzione Generale. Tali 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. Il maggiore difetto può essere considerato l'onerosità, in termini di tempo, della metodologia adottata che in un contesto non ancora maturo ha portato ad un certo disimpegno.

¹ 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

Nel 2002 i tempi erano invece maturi per potere riproporre una nuova ricerca anche in vista dell'imminente avvio del processo di certificazione ISO9001 la cui sistematica azione di Customer Satisfaction Survey era un requisito fondamentale. Tale seconda ricerca è stata condotta dall'Area Pianificazione con la collaborazione di altre strutture della Direzione Generale (Area Comunicazione ed Area Qualità) nonché con 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 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 sempre proficuo con professionisti del settore. I difetti invece sono riconducibili ai costi ed alla indisponibilità degli algoritmi utilizzati dalla società di ricerca.

Arpa è quindi giunta a questa rilevazione attraverso un percorso che ha portato, oltre alla realizzazione di altre ricerche quali quella relativa ai clienti di ArpaRivista, alla creazione di un team interno di esperti nonché alla sostanziale condivisione dei valori alla base di tali indagini ed ad una sistematizzazione metodologica formalizzata nella procedura P80211/ER del sistema di gestione della qualità aziendale.

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 la propria azione 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 dai 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 suggerimenti²

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;
- 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.

Periodo della ricerca:

La ricerca si è svolta tra settembre 2005 (data dei primi invii postali dei questionari) e aprile 2006 (termine elaborazione dati e redazione del presente report).

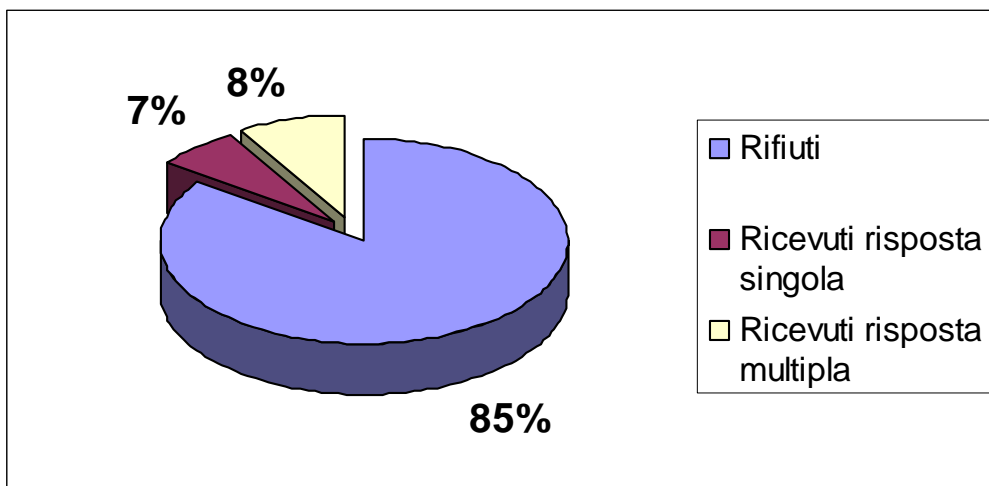
² Relativamente all'importanza delle ricerche di Customer Satisfaction nella Pubblica Amministrazione si segnalano i seguenti testi: "La customer satisfaction nel settore pubblico" a cura di G Fabris e S. Rolando, ed. Rivista Italiana di Comunicazione Pubblica, n. 3/1999; "La customer satisfaction nelle 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.

Metodologia della ricerca:

La ricerca è stata preparata negli aspetti metodologici, ivi compresa la realizzazione del questionario, dall'Area Pianificazione e Controllo direzionale in stretta collaborazione con l'Area Qualità; condotta sul campo dalle Singole Sezioni provinciali che hanno provveduto all'invio ed all'analisi dei dati su scala locale e curata nell'analisi dei dati a livello regionale dall'Area Pianificazione e Controllo direzionale.

Sono stati quindi raccolti 363 questionari completamente compilati (pari al 15% dei questionari distribuiti) per un totale di 691 sezioni – Graf. 1.

Graf. 1



La metodologia prevedeva l'utilizzo di questionari strutturati suddivisi 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 ai dati anagrafici ed alla valutazione complessiva dell'Agenzia (sezione D). Le sezioni tecniche ricalcano quindi il core business dei tre servizi delle Sezioni provinciali.

La sezione A e B erano composte da un set 17 domande a risposta chiusa, mentre la sezione C prevedeva un set di 16 domande anch'esse a risposta

chiusa; la sezione D oltre all'acquisizione dei dati anagrafici (azienda/privato, settore lavorativo, funzione aziendale ricoperta, addetti, sede dell'azienda) presentava 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.

I rispondenti potevano rispondere ad una o più delle prime tre sezioni in funzione delle esperienze di contatto con Arpa, questa possibilità ha portato alla compilazione 691 sezioni segno che una percentuale rilevante dei clienti (circa il 55%) interagisce con più strutture dell'Agenzia.

Tale struttura rigida è stata scelta per permettere la distribuzione del questionario mediante invio postale e, quindi, una semplice autocompilazione.

Relativamente alla percezione della qualità, i giudizi sono stati espressi basandosi su una scala tipo Likert di valore da 1 a 5, dove 1 rappresenta il valore minimo e 5 quello massimo, la scelta di tale scala è basata sulla semplicità di utilizzo anche se a scapito di una precisione particolarmente elevata³.

Con tale scala si può considerare il valore 3 come valore medio che rappresenta un grado di soddisfazione in linea con le attese dell'intervistato.

Di conseguenza per ciascuna caratteristica (driver) di customer satisfaction si ripartiscono i clienti/utenti in tre gruppi:

³ 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 (buon compromesso tra semplicità e precisione), 1-7 (precisa, ma di difficile comprensione in quanto inizia ad assumere una tipologia di valutazione "quasi scolastica", 1-10 (molto precisa, facilmente comprensibile, ma risente del vissuto scolastico dei rispondenti). Le scale suddette prevedono, ad esclusione dell'ultima, un punto neutro centrale da molti autori criticato in quanto può essere considerato una "via di fuga" alla stregua del "non so" o "altro"; questi autori preferiscono le scale pari quali 1-6. Per ulteriori informazioni sulle scale si consiglia: "Soggettività", Enzo Spaltro, ed. Patron, 2000

- insoddisfatti (valori 1 e 2: servizio percepito inferiore alle attese)
- in linea con le attese (valore 3)
- soddisfatti (valori 4 e 5: servizio percepito superiore alle attese).

I risultati vengono poi 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, e C

I driver selezionati per la sezione A – attività laboratoristica sono:

Servizio.

- A1.1 Orari di apertura degli uffici al pubblico:
- A1.2 Assistenza nella definizione delle esigenze:
- A1.3 Facilità di accesso (localizzazione, parcheggio, ecc.):
- A1.4 Chiarezza delle informazioni fornite:
- A1.5 Tempestività della risposta:
- A_Servizio Considerando complessivamente gli elementi del servizio sopra riportati, ritiene il servizio:
Rapporto di Prova (RP).
- A1.6 Affidabilità dei dati:
- A1.7 Incertezza dei dati:
- A1.8 Completezza del RP:
- A1.9 Comprensibilità del RP
- A1.10 Costo della prova:
- A_RDP Considerando complessivamente gli elementi del RP sopra riportati, ritiene il Rapporto di Prova:
Relazioni.
- A1.11 Competenza del personale:
- A1.12 Cortesia:
- A1.13 Disponibilità del personale:
- A_REL Considerando complessivamente gli elementi delle relazioni sopra riportati, ritiene che le relazioni con il personale Arpa siano:
- A2 Considerando complessivamente l'attività laboratoristica di Arpa, Lei ritiene sia:

I driver selezionati per la sezione B – attività di monitoraggio ambientale sono:

Servizio

- B1.1 Orari di apertura degli uffici al pubblico:
- B1.2 Assistenza nella definizione delle esigenze:
- B1.3 Facilità di accesso telefonico:
- B1.4 Chiarezza delle informazioni fornite:
- B1.5 Tempestività della risposta:
- B_Serv Considerando complessivamente gli elementi del servizio sopra riportati, ritiene il servizio:

Dati del monitoraggio

- B1.6 Affidabilità dei dati:
- B1.7 Completezza dei dati:
- B1.8 Chiarezza delle informazioni:
- B1.9 Disponibilità dei dati:
- B1.10 Costi dati/informazioni a pagamento:
- B_Monit Considerando complessivamente gli elementi relativi ai dati del monitoraggio sopra riportati, ritiene il servizio:

Relazioni

- B1.11 Competenza del personale:
- B1.12 Cortesia:
- B1.13 Disponibilità:
- B_REL Considerando complessivamente gli elementi relativi alle relazioni sopra riportati, ritiene il servizio:
- B2 Considerando complessivamente l'attività di monitoraggio, Lei ritiene sia:

I driver selezionati per la sezione C – espressione di pareri tecnici sono:

Servizio

C1.1 Orari di apertura degli uffici al pubblico:

C1.2 Assistenza nella definizione delle esigenze:

C1.3 Facilità di accesso telefonico:

C1.4 Chiarezza delle informazioni fornite:

C1.5 Tempestività della risposta:

C_Serv Considerando complessivamente gli elementi del servizio sopra riportati, ritiene il servizio:

Parere

C1.6 Affidabilità del parere:

C1.7 Completezza:

C1.8 Comprensibilità:

C1.9 Costi

C_Parere Considerando complessivamente gli elementi relativi al parere sopra riportati, ritiene il servizio:

Relazioni

C1.10 Competenza del personale

C1.11 Cortesia:

C1.12 Disponibilità:

C_REL Considerando complessivamente gli elementi relativi alle relazioni sopra riportati, ritiene il servizio:

C2 Considerando complessivamente l'attività di espressione di pareri tecnici, Lei ritiene sia:

IL CAMPIONE

L'universo di riferimento è composto dai circa 20.000 clienti di Arpa indipendentemente dal regime societario o dalla servizio/prodotto fruito.

Su base regionale il numero delle risposte, in relazione alla dimensione dell'universo, dà origine ad un contenuto errore campionario quantificabile in $\pm 0,05$ per i risultati espressi in forma di media e $\pm 3\%$ per quelli espressi in forma percentuale⁴.

Buona la distribuzione delle risposte tra le tipologie di clienti appartenenti ad aziende o enti che ricalca con elevata approssimazione quanto rilevato nell'indagine di CS del 2002/2003.

⁴ 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:

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

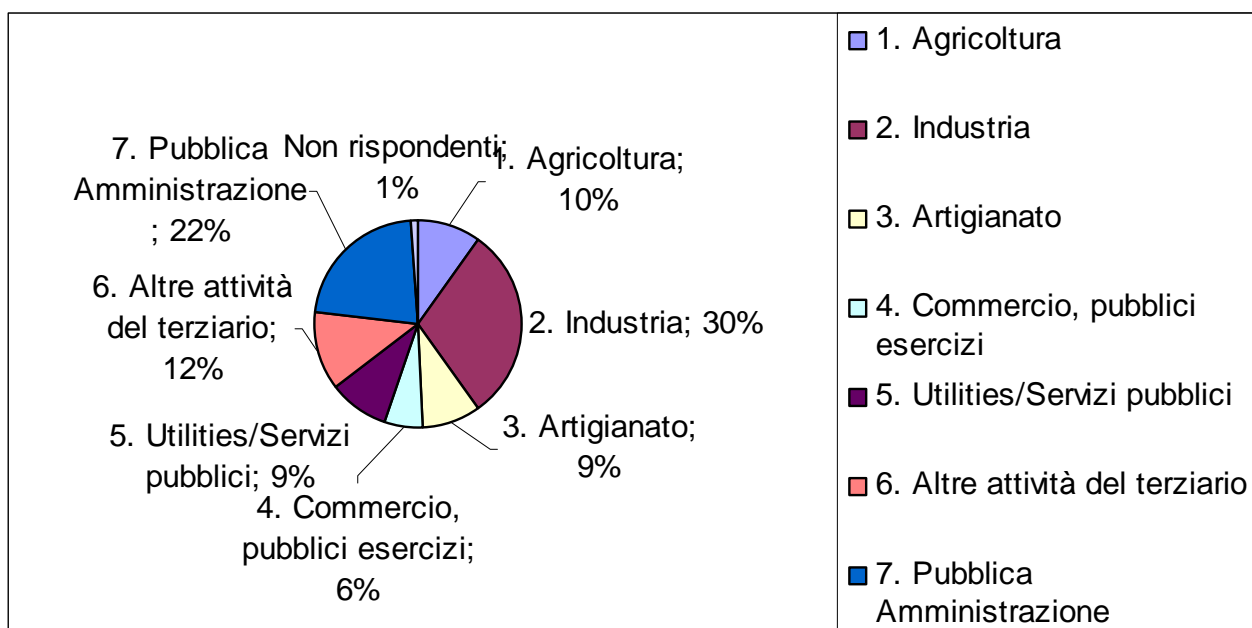
Dove: N = dimensione dell'universo; e = errore; z = valore legato al livello fiduciario (da noi assunto pari al 95%); SD = eterogeneità dell'universo; p = percentuale attesa

Gli intervistati

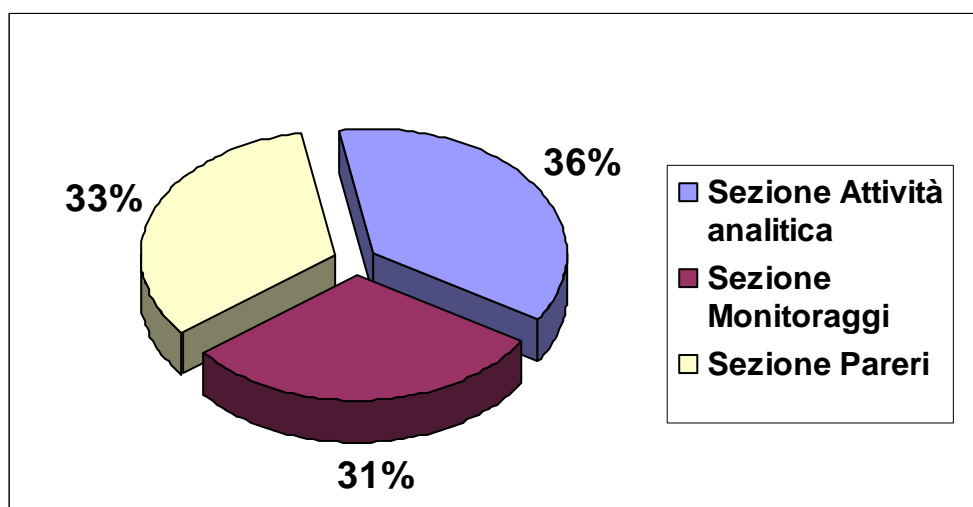
Distribuzione per Settore di attività:

**Tab1 Confronto Campione
2002/2005**

	2002	2005
1. Agricoltura	8%	10%
2. Industria	37%	30%
3. Artigianato	15%	9%
4. Commercio, pubblici esercizi	7%	6%
5. Utilities/Servizi pubblici	13%	9%
6. Altre attività del terziario	7%	12%
7. Pubblica Amministrazione	12%	22%



Distribuzione per tipologia di sezioni del questionario compilate:



Interessante il dato relativo alla numerosità dei privati rispondenti che è pari solo al 5% segno della necessità di affiancamento di altri strumenti o metodologie di rilevazione per cogliere le indicazioni di tale gruppo.

Omogenea risulta invece la distribuzione delle risposte per servizio/prodotto indagato anche grazie alla elevata percentuale di rispondenti a più sezioni, infatti il 36% di risposte è stato relativo all'attività laboratoristica, il 31% al monitoraggio ambientale ed il 33% all'espressione di pareri tecnici. Interessante come i privati, seppure pochi rispondenti, oltre il 65% sia stato in grado di rispondere a tutte le sezioni.

Altrettanto rappresentativa è la corrispondenza del campione con le categorie produttive.

I RISULTATI DELLA RICERCA

In premessa si può considerare che i dati raccolti ed elaborati in base ad una scala da 1 a 5 sono mediamente superiori al valore 3 (ad esclusione delle risposte alle domande A1.10, B1.10 e C1.9 relative ai costi) questo risultato dimostra che il gradimento è decisamente buono in generale (oltre il 40% degli intervistati esprime una valutazione del gradimento generale di Arpa – dom. D5 - che supera le proprie aspettative e solo il 5% esprime una valutazione inferiore alle attese).

Per le valutazioni che saranno fatte in seguito si dovrà quindi tenere in considerazione che, anche quando si parlerà di “livello basso” o di “insoddisfazione”, sarà di norma in relazione a stime relative, derivanti dal confronto con gli altri dati ottenuti.

Giudizio sulla qualità percepita

Risultati generali

Complessivamente la media dei valori è alta superando ampiamente il 3 (valore medio), tranne per quanto riguarda il driver “costi” che dimostra una bassa soddisfazione (media pari a 2,9 con oltre il 23% degli intervistati insoddisfatti o gravemente insoddisfatti). E’ interessante osservare che la dispersione dei giudizi attorno al valore medio (deviazione standard) è pari a circa 0,7 che, considerando la scala, indica la presenza di un universo abbastanza eterogeneo tanto da suggerire per la rilevazione del prossimo triennio sia un incremento della numerosità del campione, sia l’utilizzo associato di altri strumenti di indagine quali le interviste semi-strutturate.

Più che la disamina generale delle risposte che è ricavabile dalla lettura della tabella 2, risulta interessante osservare le relazioni tra set di dati si veda, quale primo esempio, come la massima percentuale dei rispondenti sia concentrata sulle risposte relative all’area “prodotto” ed in particolare per la sezione inerente all’attività analitica; tale dato unito a valori di positività molto elevati porta a ritenere via sia tra i clienti/utenti Arpa una buona e diffusa percezione del ruolo, anche tecnico, dell’Agenzia, infatti incrociando ulteriormente i risultati con le risposte aperte il 43% di coloro che hanno fornito indicazioni relative alle positività di Arpa, hanno espresso piena soddisfazione della competenza tecnica/professionale.

Tab. n.2

	Media Grado di Soddisfazione	% Gravemente Insoddisfatti	% Insoddisfatti	% In linea con le aspettative	% Soddisfatti	% Deliziati	% Non rispondenti
SERVIZIO							
Orari di apertura degli uffici al pubblico:	3,3	1,0	5,1	57,6	20,5	5,1	10,7
Assistenza nella definizione delle esigenze:	3,5	0,9	4,8	43,8	31,0	11,9	7,7
Facilità di accesso (localizzazione, parcheggio, telef., ecc.):	3,2	4,2	13,2	41,4	23,2	9,7	8,4
Chiarezza delle informazioni fornite:	3,6	0,3	4,8	40,5	35,9	13,6	4,9
Tempestività della risposta:	3,2	3,9	16,5	40,7	25,2	9,6	4,2
Considerando complessivamente gli elementi del servizio sopra riportati, ritiene il SERVIZIO:	3,4	1,0	4,6	46,3	26,5	5,9	15,6
PRODOTTO							
Affidabilità dei dati/parere:	3,7	0,6	3,5	33,4	41,2	14,8	6,5
Incertezza/disponibilità	3,4	2,2	7,5	40,3	25,6	8,0	16,4
Completezza:	3,6	0,6	3,3	38,6	37,9	11,9	7,7
Comprensibilità/Chiarezza	3,6	0,9	3,5	41,2	35,0	12,6	6,8
Costi:	2,9	5,1	18,4	40,7	11,3	5,8	18,8
Considerando complessivamente gli elementi ritiene il PRODOTTO:	3,5	0,7	2,9	42,0	30,5	8,2	15,6
RELAZIONE							
Competenza del personale:	3,8	0,3	2,5	28,5	46,7	18,2	3,8
Cortesia:	3,9	0,4	2,0	28,7	42,0	23,3	3,6
Disponibilità del personale:	3,9	0,1	3,8	28,2	41,7	22,0	4,2
Considerando complessivamente gli elementi sopra riportati, ritiene che le RELAZIONI con il personale Arpa siano:	3,8	0,1	3,3	30,8	44,1	17,4	4,2
GENERALE							
Per concludere Le chiediamo gentilmente di esprimere un giudizio complessivo su Arpa	3,6	0,6	3,9	40,5	40,8	8,8	5,5

È però l'area relativa agli aspetti di relazione, anche tecnica, col personale che ottiene i giudizi migliori con punteggi anche superiori a 4,1 espressi specialmente dai clienti afferenti ai settori: Industria, Utilities/Servizi Pubblici e Pubblica Amministrazione; cioè appartenenti a categorie produttive e professionali ove vi è la presenza diffusa di tecnici specializzati che possono, quindi, sia interloquire sia valutare l'operato degli operatori dell'Agenzia. Accanto a tali valutazioni estremamente positive si evidenziano anche altre risposte lusinghiere, seppure con valori mediamente più bassi pari cioè a circa 3,7, dai clienti che fanno riferimento a settori ove, per le piccole dimensioni delle aziende (es. Artigianato o Commercio/Pubblici Esercizi), meno diffuse sono le professionalità tecnico/scientifiche; questo dato indica la capacità di Arpa di porsi in relazione con tutte le tipologie di clienti adottando linguaggi e comportamenti adeguati quindi *client oriented*.

Generalmente basso l'indice di pericolosità⁵ (quota dei clienti gravemente insoddisfatti) che risulta inferiore all'1% per tipologia di cliente sulla domanda di valutazione generale dell'Agenzia, ma che tocca valori oltre il 5% per il driver "costi" e prossimi al 4% per il driver "tempestività della risposta". Purtroppo, i driver testé menzionati unitamente a quello relativo alla "facilità di accesso" (localizzazione, parcheggi, telefono,...) mostrano anche un grave peggioramento rispetto alla valutazione ottenuta nella ricerca condotta nel novembre del 2002 così come mostrato nella tabella 3. Anche in questo caso le risposte alle domande aperte sono di aiuto per meglio capire i dati infatti il 50% di coloro che hanno segnalato criticità hanno indicato esplicitamente i lunghi tempi di risposta come il problema principale dell'Agenzia.

Al fine di costruire un indice che possa seguire nel tempo l'evoluzione della percezione della qualità dei servizi offerti e dei prodotti realizzati è stato

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

progettato l'indice di complessivo (IC⁶) che essendo specifico per Arpa ed applicato per la prima volta in questa ricerca non ha ovviamente possibilità di confronto con serie storiche o altre organizzazioni.

Il valore di IC generale dell'Agenzia espresso in centesimi è pari a 74,5.

Tab. 3

	2002	2005	2002	2005
	%	%	%	%
	Insoddisfatti	Insoddisfatti (1-2)	Soddisfatti	Soddisfatti (3-4-5)
Orari di apertura degli uffici al pubblico:	8,8	6,8	91,2	93,2
Assistenza nella definizione delle esigenze:	10,8	6,1	89,2	93,9
Facilità di accesso (localizzazione, parcheggio, telef., ecc.):	10,0	19,0	90,0	81,0
Chiarezza delle informazioni fornite:	9,8	5,3	90,2	94,7
Tempestività della risposta:	9,9	21,3	90,1	78,7
Affidabilità dei dati/parere:	11,2	4,3	88,8	95,7
Costi:	17,9	28,9	82,1	71,1
Competenza del personale:	4,8	2,9	95,2	97,1
Cortesìa:	3,4	2,6	96,6	97,4
Disponibilità del personale:	3,4	4,1	96,6	95,9

⁶ Il calcolo dell'IC è stato effettuato nel seguente modo: a) calcolo del valore percentuale, pesato coi non rispondenti, di coloro che hanno espressi giudizi non negativi, quindi in linea con le attese (valore 3), soddisfatti (valore 4) o molto soddisfatti (valore 5); b) calcolo del rapporto tra la somma dei valori positivi (4 e 5) espressi con la numerosità di coloro che hanno espresso tali preferenze e conseguente normalizzazione percentuale; c) prodotto di a) per b); il risultato è espresso in centesimi. Per il calcolo di IC, che ha ponderato il valore delle risposte con l'importanza attribuita, si è provveduto ad utilizzare il concetto espresso nella norma UNI11098:2003.

Indice di importanza

L'indice di importanza⁷ è stato ricavato con metodo indiretto⁸ 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 D5 (*“Per concludere Le chiediamo gentilmente di esprimere un giudizio complessivo su Arpa”*) 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 operazione ha permesso la creazione di grafici la cui ascisse rappresenta il valore di soddisfazione espresso mentre l'ordinata il valore dell'indice di correlazione che per l'assunzione di cui sopra lo possiamo considerare direttamente proporzionale all'indice di importanza.

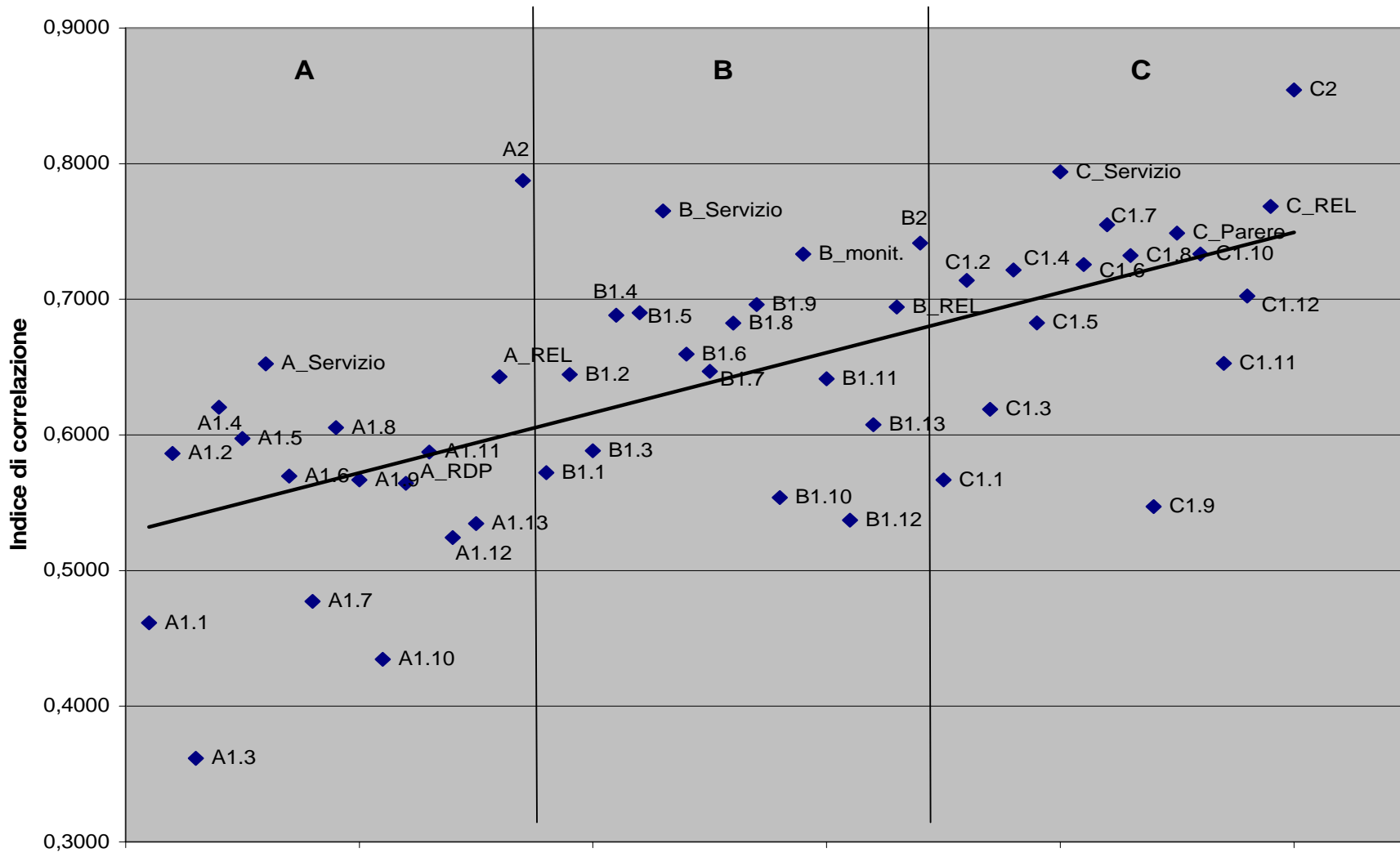
Il graf. 2 mostra, indipendentemente dalla soddisfazione espressa, come varia l'indice di correlazione/importanza per singolo driver; interessante notare che raggiunge il valore massimo con le domande della Sezione C del questionario (espressione pareri) mentre è minimo con quelle della Sezione A (attività laboratoristica) ed in generale sono i temi legati al servizio ed alla relazione quelli che maggiormente influiscono sulla valutazione dell'Agenzia. Attenzione però a non credere che il cliente non sia interessato al prodotto, infatti è dimostrato in letteratura che il cliente ritiene fondamentale l'aspetto relazionale quando non ha possibilità di scelta del prodotto (regime di monopolio - es. espressione pareri) e nei casi in cui i contenuti di servizio

⁷ 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.

⁸ 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 ci hanno spinti ad adottare un metodo indiretto.

siano fortemente prevalenti su quelli di prodotto (esempio i servizi socio-assistenziali). In un caso ibrido servizio/prodotto come per le attività di Arpa, tra l'altro spesso erogate in regime di monopolio, gli aspetti relazionali sono centrali sia perché viene data per acquisita la buona qualità del prodotto sia perché il cliente non ha possibilità di scelta. Nel caso dell'Agenzia è possibile affermare, anche sulla base di quanto espresso nelle risposte aperte, che la valutazione di buona qualità del prodotto è diffusa.

Grafico 2



“Mappa delle priorità di intervento”

La “Mappa delle priorità di intervento” è suddivisa in quattro quadranti: a) alta soddisfazione ed alta importanza; b) alta soddisfazione e bassa importanza; c) bassa soddisfazione e bassa importanza⁹; 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 per le attività a “mercato”, coi clienti. 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 portare i driver di tali quadranti verso D.

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

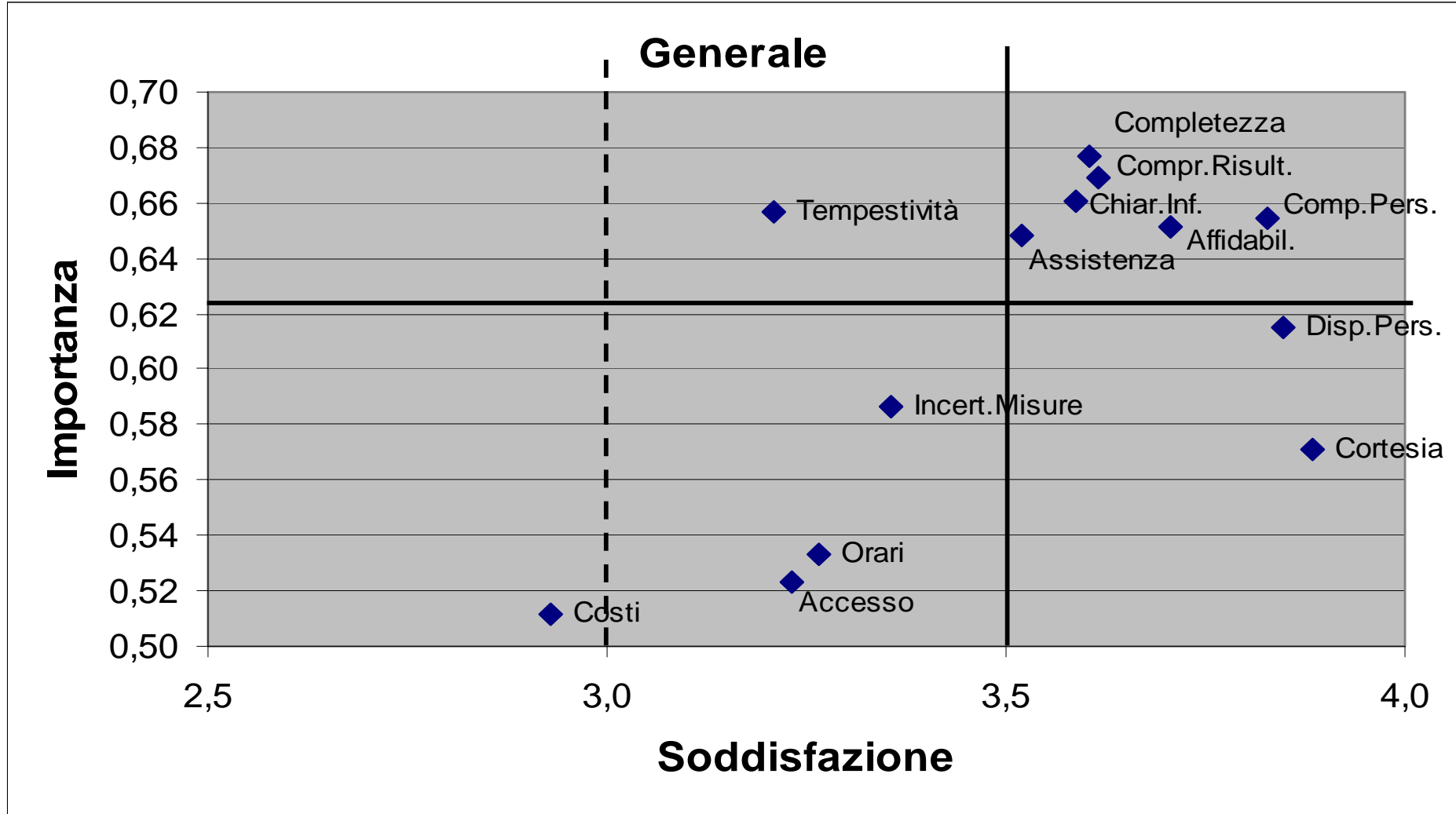
Mappa delle priorità di intervento. Fonte DataBank

⁹ Per definire la bassa/alta soddisfazione sono state definite due soglie, la prima di bassa soddisfazione relativa cioè con discriminante il valore medio di soddisfazione (3,6 per il valore complessivo di tutte le sezioni), la seconda di bassa soddisfazione assoluta cioè inferiore a 3. Per la definizione di bassa/alta importanza si è utilizzato come soglia il valore medio dell’indice di importanza. Nei grafici che seguono i valori della scala delle ascisse sono stati selezionati nell’arco 2,5 – 4,0 per migliorare la leggibilità del grafico.

I risultati della ricerca mostrano la “mappa delle priorità di intervento” generale, quindi mediando le risposte delle singole sezioni così come mostrato nel graf. 3 dal quale si evidenzia il posizionamento nel quadrante D del driver Tempestività ad ulteriore conferma dell’analisi precedentemente affrontata. Interessante osservare che i costi, posizionati nella ricerca del 2002 nel quadrante D, siano valutati negativamente ma con attribuzione di una importanza molto bassa. Questo conferma come il conteso sociale possa influire sulle percezioni dei clienti si pensi a come la percezione dei costi dei beni e dei servizi sia mutata negli ultimi anni anche a seguito dell’introduzione dell’Euro. È altresì importante osservare come un driver non controllabile dall’Agenzia perché basato su un tariffario regionale richiede sempre un’azione di de-marketing diretta od indiretta.

Positivo che i driver presenti nel quadrante A nella ricerca del 2002 abbiano mantenuto le medesime valutazioni indice di presidio corretto di tali item. Interessante l’attribuzione di elevata importanza oggi attribuita al driver “chiarezza dell’informazione” che migra dal quadrante B a quello A.

I graf. 4, 5 e 6 riportano le mappe di priorità di intervento calcolate sui risultati delle singole sezioni da cui si può notare una distribuzione relativa abbastanza omogenea dei driver con piccoli spostamenti chiaramente correlati alla tipologia di clienti e di prodotto (ad es. l’importanza del driver cortesia che aumenta decisamente per i clienti “pareri” che hanno necessità di rapportarsi direttamente con il personale dell’Agenzia sia tecnico che amministrativo).



Graf. 3 – Mappa delle priorità di intervento

Grafico 4

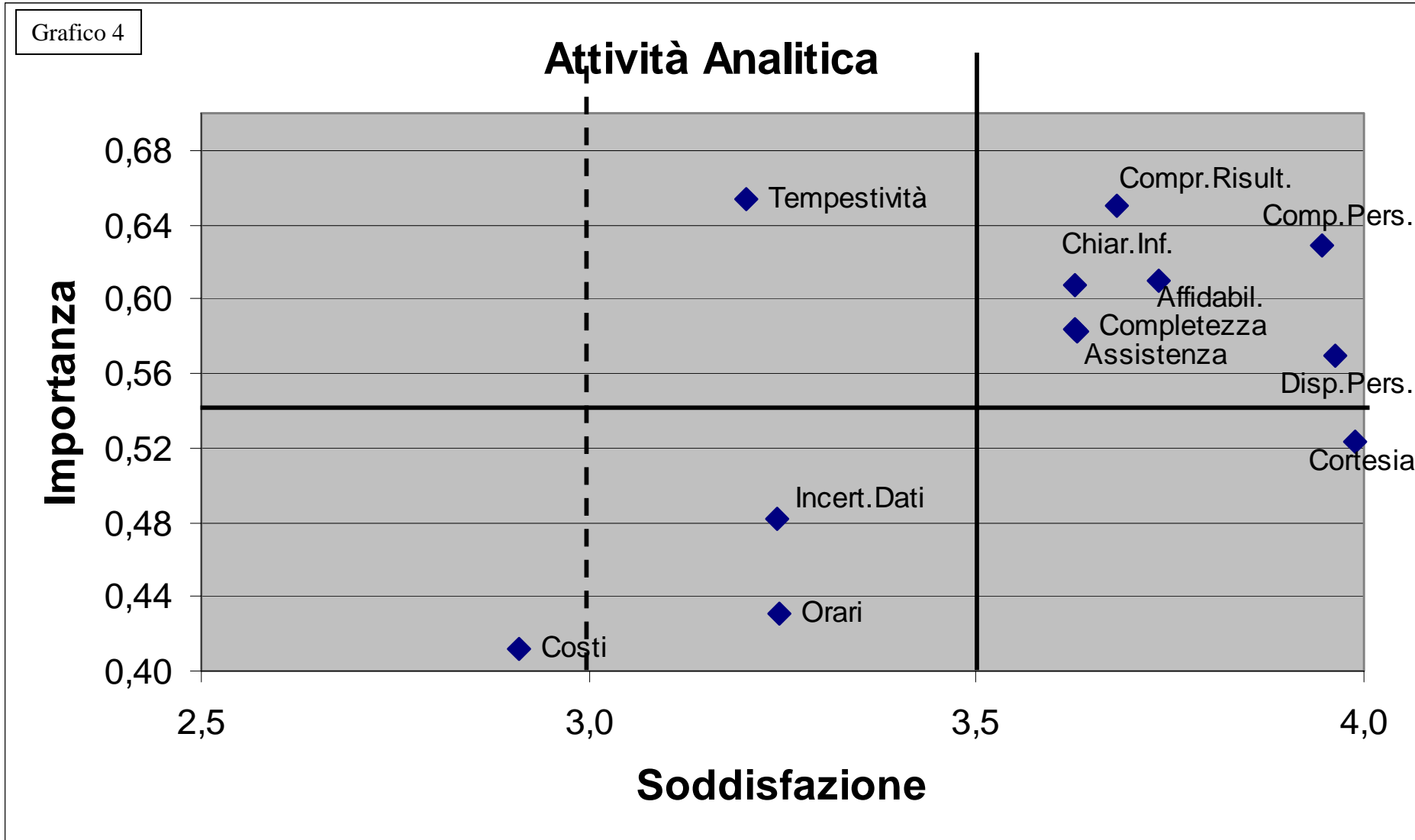


Grafico 5

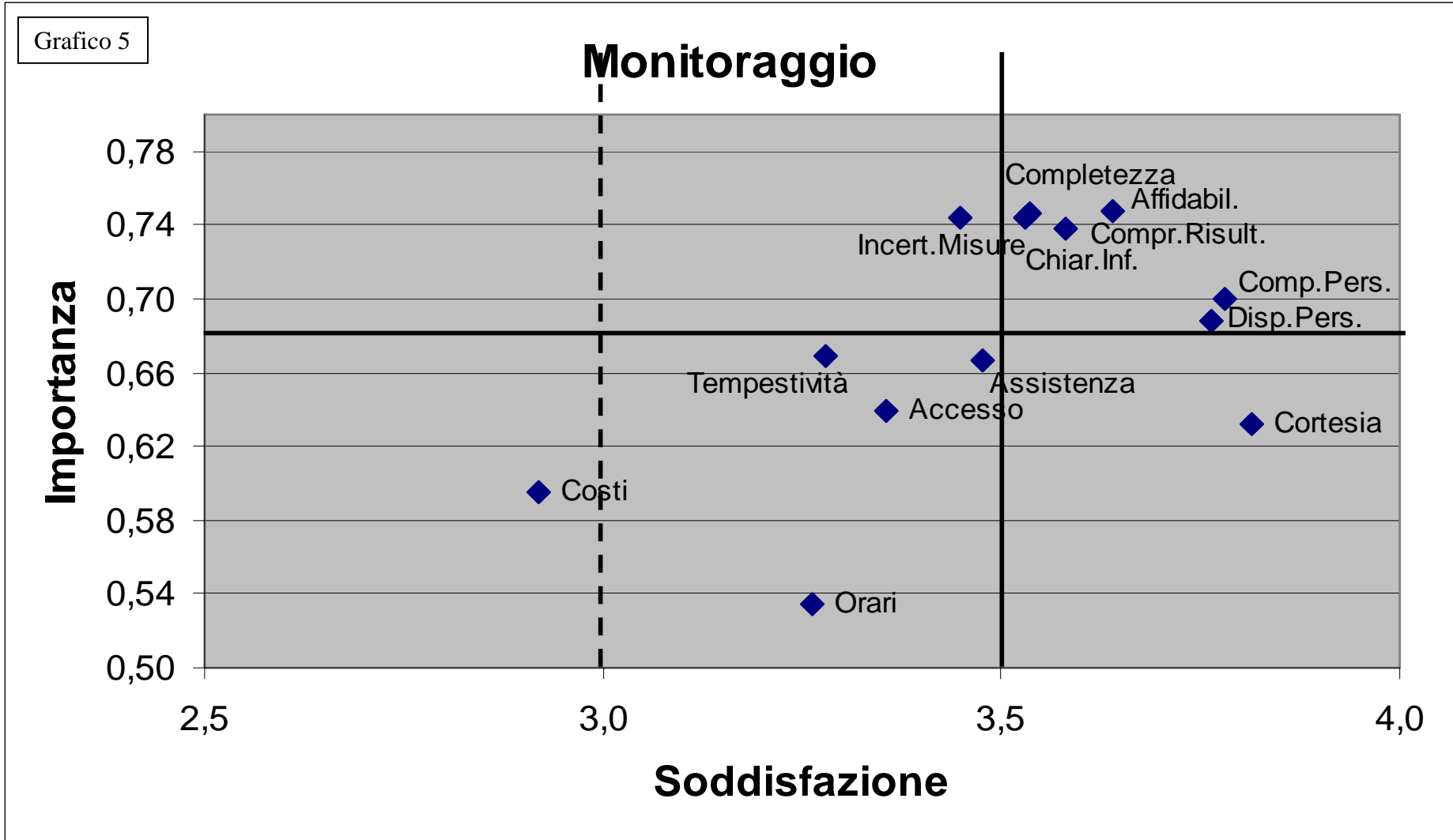
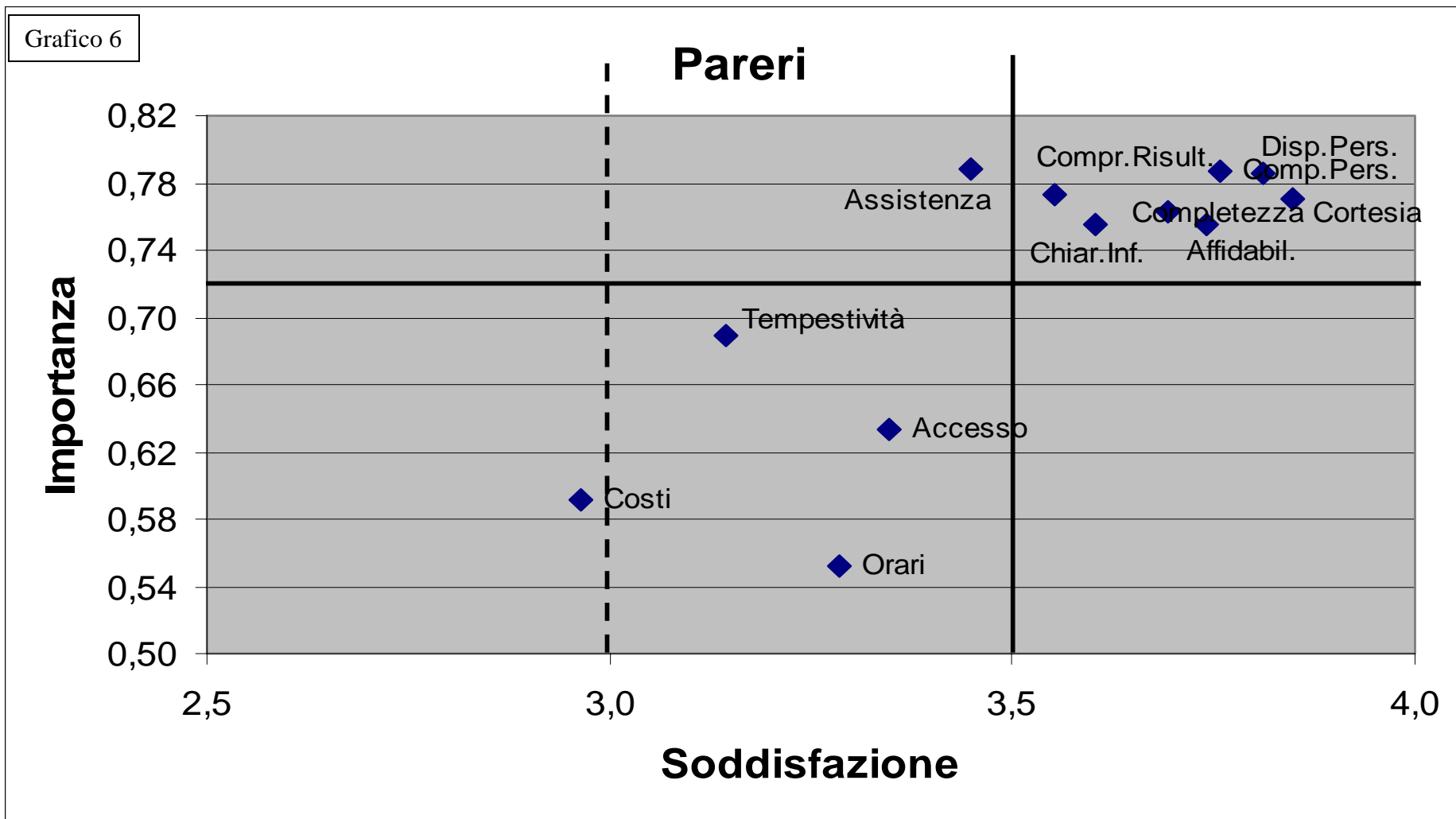


Grafico 6



Area dedicata alle risposte 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 sono stati raccolti 186 pareri – di cui 125 positivi e 61 negativi – distribuiti secondo lo schema riportato nella seguente tabella (tab. 4)

NEGATIVITÀ	POSITIVITÀ
Collaborazione 1	Collaborazione 12
Disponibilità 11	Disponibilità 39
Cortesia 1	Cortesia 14
Competenza e professionalità 3	Competenza e professionalità 54
Tempi di risposta 32	Gentilezza 3
Adeguatezza 2	Tempi di risposta 2
Indipendenza 3	Adeguatezza 1
Carenza tecnica/strumentale 10	
Costi 7	
Carenza risorse umane 11	

Tab. 4

Le risposte ricalcano, come previsto, i risultati emersi dall'analisi quantitativa, ma aprono ad alcuni spunti di riflessione quali la proposta di soluzioni quali l'adeguamento strumentali e l'implementazione delle risorse umane.

Le indagini di CS non sono solo dei "termometri" che rilevano lo stato di salute di un'organizzazione, ma forniscono elementi ed indicazioni fondamentali per riflessioni ed azioni organizzative.

Considerazioni di sintesi

Complessivamente le performance sono molto buone, le medie si attestano tutte su un valore in generale superiore a 3 - pari ad un accordo di massima nelle aspettative - e le indicazioni emerse sono ben leggibili in un'ottica evolutiva – intra ed extra organizzativa – dall'anno 2002 ad oggi; questo a dimostrare anche della validità dello strumento adottato.

Le uniche critiche sulla ricerca debbono essere fatte alla metodologia, o meglio al coordinamento tra le singole Sezioni provinciali e la Direzione generale, in particolare si segnalano i seguenti problemi:

- slittamento del periodo di rilevazione rispetto a quanto stabilito dalla procedura del sistema qualità che prevedeva la conclusione della parte operativa entro il 15 ottobre;
- oltre allo slittamento di cui sopra vi è stata un'importante sfasatura delle rilevazioni coprendo un arco temporale di 6 mesi (fine settembre – fine marzo).

Le azioni di recupero di tali criticità possono essere così elencate:

- realizzazione triennale della ricerca che, tra l'altro, porta ad una sorta di verifica della percezione delle nuove politiche dell'Agenzia in quanto la presente è stata realizzata in sostanziale coincidenza col cambio del Direttore generale;
- realizzazione di attività formativa per i collaboratori che nelle Sezioni si occuperanno di CS anche in previsione di un coinvolgimento in iniziative di interviste dirette.

ALLEGATI

Attività analitica Arpa E.R.

	Media Grado di Soddisfazione	% Gravemente Insoddisfatti	% Insoddisfatti	% In linea con le aspettative	% Soddisfatti	% Deliziati	% Non rispondenti
<i>SERVIZIO</i>							
Orari di apertura degli uffici al pubblico:	3,2	0,8	4,7	59,3	19,4	4,3	11,5
Assistenza nella definizione delle esigenze:	3,6	0,0	2,8	40,3	34,0	12,6	10,3
Facilità di accesso (localizzazione, parcheggio, telef., ecc.):	3,0	7,5	15,4	37,9	17,8	5,9	15,4
Chiarezza delle informazioni fornite:	3,7	0,0	2,4	38,3	39,1	13,4	6,7
Tempestività della risposta:	3,2	4,3	16,2	39,1	26,1	9,1	5,1
Considerando complessivamente gli elementi sopra riportati, ritiene il servizio:	3,4	0,4	2,4	45,8	26,9	3,6	20,9
<i>PRODOTTO</i>							
Affidabilità dei dati:	3,7	0,8	3,6	28,1	43,5	13,8	10,3
Incertezza/disponibilità	3,2	3,2	9,1	35,2	21,7	6,7	24,1
Completezza del RP:	3,6	0,4	3,2	36,0	37,5	10,7	12,3
Comprensibilità/Chiarezza	3,6	1,2	0,4	39,5	36,0	11,1	11,9
Costi:	2,9	4,7	16,6	42,7	11,9	3,6	20,6
Considerando complessivamente gli elementi ritiene il PRODOTTO:	3,5	0,4	1,2	37,9	31,2	6,3	22,9
<i>RELAZIONE</i>							
Competenza del personale:	3,9	0,0	2,0	20,2	54,5	19,0	4,3
Cortesìa:	4,0	0,4	1,2	24,5	42,7	26,9	4,3
Disponibilità del personale:	4,0	0,0	2,4	24,5	42,3	25,7	5,1
Considerando complessivamente gli elementi sopra riportati, ritiene che le relazioni con il personale Arpa siano:	3,9	0,0	2,4	24,5	47,0	20,9	5,1
<i>GENERALE LABORATORI</i>							
Per concludere Le chiediamo gentilmente di esprimere un giudizio complessivo su Arpa	3,6	0,8%	3,2%	39,5%	40,7%	12,3%	3,6%

Monitoraggi Arpa E.R.

	Media Grado di Soddisfazione	% Gravemente Insoddisfatti	% Insoddisfatti	% In linea con le aspettative	% Soddisfatti	% Deliziati	% Non rispondenti
<i>SERVIZIO</i>							
Orari di apertura degli uffici al pubblico:	3,3	0,9	6,2	58,8	19,9	6,2	8,1
Assistenza nella definizione delle esigenze:	3,5	0,9	5,2	47,4	29,4	11,4	5,7
Facilità di accesso (localizzazione, parcheggio, telef., ecc.):	3,4	2,8	11,4	44,1	27,0	12,3	2,4
Chiarezza delle informazioni fornite:	3,6	0,0	7,1	39,8	38,4	12,8	1,9
Tempestività della risposta:	3,3	2,4	15,2	43,6	26,5	10,4	1,9
Considerando complessivamente gli elementi sopra riportati, ritiene il servizio:	3,4	1,9	5,7	46,9	25,1	7,6	12,8
<i>PRODOTTO</i>							
Affidabilità dei dati/parere:	3,6	0,5	4,3	38,4	38,9	13,7	4,3
Incertezza/disponibilità	3,4	0,9	5,7	46,4	30,3	9,5	7,1
Completezza:	3,5	0,9	3,3	44,5	35,1	10,0	6,2
Comprensibilità/Chiarezza	3,5	0,0	6,2	43,1	35,5	10,9	4,3
Costi:	2,9	5,7	19,0	38,9	11,4	6,2	19,0
Considerando complessivamente gli elementi ritiene il PRODOTTO:	3,4	0,9	3,8	45,5	29,4	7,6	12,8
<i>RELAZIONE</i>							
Competenza del personale:	3,8	0,0	2,4	32,7	46,0	16,1	2,8
Cortesia:	3,8	0,5	2,8	30,8	43,1	19,9	2,8
Disponibilità del personale:	3,8	0,5	4,7	30,3	42,2	18,5	3,8
Considerando complessivamente gli elementi sopra riportati, ritiene che le relazioni con il personale Arpa siano:	3,7	0,0	3,8	35,1	43,6	14,2	3,3
<i>GENERALE MONITORAGGI</i>							
Per concludere Le chiediamo gentilmente di esprimere un giudizio complessivo su Arpa	3,5	0,9%	4,7%	44,1%	37,9%	9,5%	2,8%

Tab.4: Pareri Arpa E.R.

	Media Grado di Soddisfazione	% Gravemente Insoddisfatti	% Insoddisfatti	% In linea con le aspettative	% Soddisfatti	% Deliziati	% Non rispondenti
<i>SERVIZIO</i>							
Orari di apertura degli uffici al pubblico:	3,3	1,3	4,4	54,6	22,5	4,8	12,3
Assistenza nella definizione delle esigenze:	3,4	1,8	6,6	44,5	29,1	11,5	6,6
Facilità di accesso (localizzazione, parcheggio, telef., ecc.):	3,3	1,8	12,3	42,7	25,6	11,5	6,2
Chiarezza delle informazioni fornite:	3,6	0,9	5,3	43,6	30,0	14,5	5,7
Tempestività della risposta:	3,1	4,8	18,1	39,6	22,9	9,3	5,3
Considerando complessivamente gli elementi sopra riportati, ritieni il servizio:	3,4	0,9	6,2	46,3	27,3	7,0	12,3
<i>PRODOTTO</i>							
Affidabilità dei dati/parere:	3,7	0,4	2,6	34,8	41,0	16,7	4,4
Incertezza/disponibilità							
Completezza del RP:	3,7	0,4	3,5	36,1	41,0	15,0	4,0
Comprensibilità/Chiarezza	3,6	1,3	4,4	41,4	33,5	15,9	3,5
Costi:	3,0	4,8	19,8	40,1	10,6	7,9	16,7
Considerando complessivamente gli elementi ritieni il PRODOTTO:	3,5	0,9	4,0	43,2	30,8	11,0	10,1
<i>RELAZIONE</i>							
Competenza del personale:	3,8	0,9	3,1	33,9	38,8	19,4	4,0
Cortesia:	3,8	0,4	2,2	31,3	40,1	22,5	3,5
Disponibilità del personale:	3,8	0,0	4,4	30,4	40,5	21,1	3,5
Considerando complessivamente gli elementi sopra riportati, ritieni che le relazioni con il personale Arpa siano:	3,7	0,4	4,0	33,9	41,4	16,3	4,0
<i>GENERALE PARERI</i>							
Per concludere Le chiediamo gentilmente di esprimere un giudizio complessivo su Arpa	3,5	0,9%	5,7%	41,0%	37,4%	10,1%	4,8%