

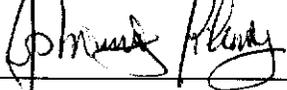
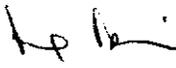


# CUSTOMER SATISFACTION SURVEY 2011

*Report regionale*  
*dicembre 2011*

<b>arpa</b> EMILIA-ROMAGNA	<b>CUSTOMER SATISFACTION SURVEY 2011</b> <b>REPORT REGIONALE</b>	<b>Rev. 1</b> <b>del 20/12/2011</b>
-------------------------------	---------------------------------------------------------------------	----------------------------------------

<h1>Customer Satisfaction Survey 2011</h1> <h2>Report Regionale</h2>
----------------------------------------------------------------------

<b>Redazione</b>	<b>Verifica</b>	<b>Approvazione</b>
R.UO.P.S.M./M. Banzi 	R.A.P.S.C.D./A. Tibero 	R.S.A.I.P.C./V. Polacchini 

Responsabili della ricerca:

Adriano Libero (Responsabile Area Pianificazione strategica e Controllo direzionale – D.G.)  
Michele Banzi (Area Pianificazione strategica e Controllo direzionale – D.G.)  
Giovanni Sabattini (Area Pianificazione strategica e Controllo direzionale – D.G.)  
Mauro Bompani (Responsabile Area Comunicazione- D.G.)

Rete dei Referenti:

Emanuela Peroncini (Sezione provinciale di Piacenza)  
Monica Malcontenti (Sezione provinciale di Parma)  
Enzo Motta (Sezione provinciale di Reggio Emilia)  
Maria Grazia Scialoja (Sezione provinciale di Modena)  
Wolfgang Horn (Sezione provinciale di Bologna)  
Rita Settimo (Sezione provinciale di Ferrara)  
Ettore Tieghi (Sezione provinciale di Ferrara)  
Franca Strumia (Sezione provinciale di Ravenna)  
Paola Zanzi (Sezione provinciale di Ravenna)  
Roberta Ercolani (Sezione provinciale di Forlì-Cesena)  
Lucio Sbaraglia (Sezione provinciale di Rimini)  
Vittorio Marletto (Servizio IdroMeteoClima)  
Katia Casini (Servizio IdroMeteoClima)  
Eriberto de' Munari (CTR Qualità Aria)



# **ARPA EMILIA - ROMAGNA**

## **CUSTOMER SATISFACTION SURVEY 2011**

### ***REPORT REGIONALE***

## INDICE

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>1</b>
Percorso degli studi di Customer Satisfaction in Arpa Emilia-Romagna .....	2
Obiettivi della ricerca .....	5
Periodo della ricerca.....	6
Metodologia della ricerca: .....	7
Il campione.....	14
Il sito web .....	17
<b>SEZIONE 1 – QUESTIONARI: I RISULTATI DELLA RICERCA .....</b>	<b>19</b>
Giudizio sulla qualità percepita.....	19
<i>Risultati generali</i> .....	19
<i>Indice complessivo di soddisfazione (Customer Satisfaction Index - CSI)</i> .....	23
<i>Indice di importanza</i> .....	24
<i>“Mappa delle priorità di intervento”</i> .....	27
<i>Esiti delle risposte alle domande “aperte” e ruolo richiesto</i> .....	32
<i>La comunicazione e l’informazione ambientale di Arpa</i> .....	35
<b>SEZIONE 2 – INTERVISTE DIRETTE: I RISULTATI DELLA RICERCA.....</b>	<b>37</b>
<b>SEZIONE 3 - CONSIDERAZIONI DI SINTESI .....</b>	<b>45</b>
<b>ALLEGATI:.....</b>	<b>46</b>

## INTRODUZIONE

Arpa Emilia-Romagna ha avviato in modo sistematico sin dal 1997 rilevazioni della soddisfazione del cliente esterno (Customer Satisfaction - CS) che hanno contribuito al miglioramento della conoscenza della qualità percepita dei clienti sia istituzionali che privati. Da allora il contesto normativo e culturale si è fortemente modificato, inizialmente le indagini di CS erano prevalentemente appannaggio del settore privato limitatamente alle realtà organizzative di maggiori dimensioni. Negli anni tale attività di ascolto si è diffusa sostanzialmente in tutto il settore privato ma anche nella P.A. tanto che l'attività viene oggi richiamata dalla normativa: il D.Lgs. 150/09 e delibere della "Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche" (CiVIT); oltre che da una prassi sviluppatasi in parallelo con la diffusione dei sistemi di gestione della qualità (SGQ).

Alla luce del citato decreto legislativo, è interessante notare come la norma di riferimento evidenzia bene lo spirito di ascolto attivo da cui gli studi originari partirono per formulare l'impianto metodologico della CS che oggi conosciamo. Infatti, nel D.Lgs. 150/09 sin dal titolo dell'articolo 8 "Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa", il legislatore evidenzia che l'attività dell'ente si basa ed origina politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività e l'Amministrazione ha l'onere di rilevare il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive. Quindi, il decreto, che tratta dell'ottimizzazione della produttività e della trasparenza della P.A., collega in modo esplicito valutazione della performance organizzativa ed individuale con la soddisfazione dei clienti/utenti; si sancisce così in maniera definitiva ed "ufficiale" il superamento dell'autoreferenzialità nell'agire dell'ente pubblico.

Misurare la soddisfazione dei clienti (nel presente documento il termine viene utilizzato anche come sinonimo di utente cioè il "soggetto, individuale o collettivo, che ha diritto di usufruire o che comunque richiede di usufruire del servizio pubblico" – Delibera CiVIT 88/2010) significa per un'organizzazione misurare gli output attraverso metodologie codificate, validate e relativamente a driver direttamente ed esplicitamente qualificanti il servizio erogato. A tal proposito la delibera 112/2010 della CiVIT "propone di esprimere l'output, da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo, in termini che risultino direttamente correlabili agli obiettivi finali di un'organizzazione". Per semplicità espositiva, nella presentazione delle ricerche curate da Arpa Emilia-Romagna la dimensione quantitativa è direttamente associata ai questionari somministrati mediante CATI (Computer Aided Telephone Interviewing), in passato, o CAWI (Computer Aided Web Interviewing)<sup>1</sup> nonché inviati a mezzo posta; mentre la dimensione qualitativa è rilevata attraverso interviste dirette ad un campione di opinion leader.

---

<sup>1</sup> Nota su vantaggi e limite dell'utilizzo delle modalità CAPI, CATI e CAWI a cura di DJS Research:

**CAPI (Computer-assisted personal interviewing)** Computer-assisted face to face interview, the interviewer uses his laptop screen to read the questions to pose and inputs the responses.

Advantages: all types of questions can be used, material can be shown to the respondent.

Limits: strong geographical constraint, the CAPI is more adapted to reduced geographical areas, heavy cost.

**CATI (Computer-assisted telephones interviewing)** The interviewer asks questions by telephone and records answers on a computer. CATI automates the interviewees calls, the recall in case of absence and checks quota.

Advantages: quick, no geographical constraint, CATI applies well to the broad geographic zones, technical reliability.

Limits: some target cannot be reached by CATI, no visualization possibility, certain sensitive subjects must be avoided

**CAWI (Computer aided web Interviewing)** The CAWI questionnaire appears in the browser as a web-page that respondents can reach in different ways depending on the sample design. The computerized environment enables great logical intricacy in the interviewing process. Filtering and the implementation of logical relationships happen in the background, out of sight, and only the questions to answer appear on the screen. The answers for the questionnaire get immediately to the main server so the data collection and the results can be tracked continuously. Even multimedia materials (pictures, audio or music files) can be integrated into the questionnaire.

Advantages: there are no print, interviewer and data input costs, the collection time is reduced and there is no input time, real time processing, real time data follow-up, better access to certain targets (Net surfers, working population...), no

Nel prosieguo vengono presentate: evoluzione della ricerca in Arpa, metodologia adottata e risultanze dell'ultima indagine anche in modo comparato con precedenti esperienze.

### **Percorso degli studi di Customer Satisfaction in Arpa Emilia-Romagna**

Nell'inverno 1997/1998 fu condotta la prima indagine di Customer Satisfaction in Arpa Emilia-Romagna; l'Agenzia era stata istituita da poco più di un anno ed era ancora sconosciuta alla maggioranza della popolazione della regione. L'obiettivo fu quindi di rilevare una sorta di "punto zero" dell'organizzazione rispetto al quale misurare l'evoluzione della soddisfazione dei clienti.

In considerazione della difficoltà di trovare in letteratura esperienze direttamente confrontabili, si adottò una metodologia standard rigorosamente basata sul modello SERVQUAL<sup>2</sup>. Il campione dei soggetti a cui somministrare i questionari di rilevazione fu individuato attraverso un processo di campionamento stratificato individuando su base ragionata tre province (Reggio Emilia, Bologna e Rimini), le categorie rappresentative (istituzioni, associazioni, realtà commerciali) e, conseguentemente, i clienti sui quali effettivamente condurre la rilevazione.

La predisposizione delle domande dei questionari fu realizzata da un team di progetto interno all'Agenzia che vide coinvolti i responsabili di diversi Servizi ed Aree della Direzione Generale. Ciò permise di affrontare l'indagine con obiettivi e conoscenze condivise semplificando la fase di riflessione organizzativa delle risultanze.

Come indicato, i questionari vennero somministrati ai clienti selezionati che lo compilavano in presenza dell'intervistatore<sup>3</sup>, 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 di quella prima esperienza 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 e di apprendere dalle sue valutazioni. Risultato non indifferente fu anche che il concetto "oggettività della soggettività" del cliente divenne patrimonio comune attraverso l'evidenza di come scelte, azioni e giudizi dei clienti, quindi qualcosa di concreto ed oggettivo, possano dipendere in larga misura da valutazioni soggettive, corrette o errate che siano, che gli stessi clienti hanno di un servizio e dell'organizzazione che lo eroga.

Nel 2002 è stata riproposta una nuova ricerca anche in vista dell'imminente avvio del processo di certificazione secondo lo standard ISO9001:2000 (oggi Arpa è certificata UNI EN ISO9001:2008 ed accreditata UNI CEI EN ISO/IEC17025:2005<sup>4</sup>) per il quale la sistematica azione di Customer Satisfaction Survey è un requisito fondamentale (rif cap.8 "Monitoraggio e valutazione"). Tale seconda ricerca è stata condotta dall'Area Pianificazione strategica e Controllo direzionale con la

---

geographical constraint, CAWI is well adapted to broad geographical areas, suppression of skews due to the interviewer and input errors, the respondents have all the time they want to answer the questionnaire.

Limits: the target is not representative of the national population, the Internet equipment rate of households being 57% in the UK for instance, senior citizens are poorly represented, difficulty to check the validity of answers and the respondent identity, professionalization and spontaneous self-recruitment of certain panelists, facility to quit the questionnaire, obligation to protect the data.

<sup>2</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

<sup>3</sup> Solo in due occasioni su un totale di 83 interviste fu richiesto dall'intervistato di potere provvedere alla compilazione da solo.

<sup>4</sup> I dettagli della certificazione e dell'accreditamento sono reperibili nel sito web dell'Agenzia all'indirizzo: [www.arpa.emr.it/pubblicazioni/generale/generale\\_1178.asp](http://www.arpa.emr.it/pubblicazioni/generale/generale_1178.asp)

collaborazione di altre strutture sempre della Direzione Generale (Area Comunicazione ed Area Qualità), nonché il supporto metodologico ed operativo – ricerca field ed analisi statistica dei risultati - di una società di ricerca specializzata (DataBank S.p.A.).

Con l'evoluzione delle conoscenze sulla tematica da parte dei collaboratori di Arpa e con l'assistenza di professionisti del settore, la metodologia si è affinata. Sono state separate in modo netto le rilevazioni quantitative da quelle qualitative; le prime hanno portato alla somministrazione di 600 questionari telefonici (metodo CATI – Computer Assisted Telephonic Interviewing) a clienti Arpa distribuiti sul territorio regionale, le seconde si sono realizzate mediante interviste semistrutturate condotte in presenza e rivolte a 25 testimoni privilegiati (es. giornalisti, docenti universitari, ecc...).

I pregi di questa seconda esperienza possono essere riassunti nella migliore gestione logistico/operativa della ricerca, ma soprattutto nel confronto proficuo con professionisti del settore. I difetti invece sono riconducibili ai costi ed alla indisponibilità degli algoritmi proprietari utilizzati dalla società di ricerca per l'analisi dei dati.

La terza ricerca fu condotta nel 2005/2006 assumendo la cadenza triennale che, seppure con integrazioni annuali, ancora oggi caratterizza il timing principale delle indagini di CS in Arpa. Rispetto all'edizione precedente sono stati attuati importanti percorsi di sviluppo e sistematizzazione dell'attività. Infatti l'indagine di CS è stata inserita nel Manuale organizzativo di Arpa come attività propria e da presidiare a cura dell'Area Pianificazione strategica e Controllo direzionale, quindi da parte di una Struttura afferente ad un Servizio in staff al Direttore generale, ciò al fine di garantirne un presidio "alto" e l'immediato utilizzo nelle scelte di programmazione strategica. Inoltre è stata realizzata una sistematizzazione metodologica formalizzata nella procedura P80211/ER del Sistema di gestione della qualità aziendale. Relativamente al personale dedicato alla gestione della ricerca, gli anni tra il 2002 ed il 2005 hanno visto la creazione di un team interno di esperti e la realizzazione di ulteriori indagini di tipo settoriale<sup>5</sup>.

La metodologia adottata per la ricerca del 2005/2006 e seguenti, ha fatto riferimento alla UNI 11098:2003 (*"Linee guida per la rilevazione della soddisfazione del cliente e per la misurazione degli indicatori del relativo processo"*) 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 o tramite web come nel caso dell'indagine del 2011, quindi in condizione di autocompilazione.

La ricerca condotta nella primavera-estate del 2008 è stata condotta con la medesima metodologia delle due precedenti, ma ha visto l'introduzione di importante novità operative e di coinvolgimento organizzativo.

Sul piano operativo, anche in considerazione dello sviluppo diffuso della telematica, è stato introdotto un sw di rilevazione ed elaborazione dedicato mediante il quale è stato possibile gestire invii ed inserimenti tramite e-mail/web. Sul piano organizzativo è stata definita una rete di referenti delle e nelle singole Sezioni provinciali affinché, oltre ad un aiuto nelle fasi della ricerca, potesse essere più efficace la ricaduta nei programmi di attività di nodo degli esiti dell'indagine. Ovviamente, per realizzare un coinvolgimento efficace di collaboratori distribuiti sul territorio regionale, è stato avviato un processo formativo e consuntivo permanente.

---

<sup>5</sup> L'esperienza più importante è stata condotta nel 2004 relativamente allo house organ di Arpa, allora ArpaRivista oggi Ecoscienza, nella quale la ricerca era integrata con la rilevazione dei requirement dei clienti.

L'obiettivo dell'introduzione del sw dedicato alla ricerca era, non ultimo, l'eliminazione degli invii postali dei questionari mediante la sostituzione con invii di e-mail con link al suddetto sw, in realtà l'utilizzo degli invii e della compilazione cartacea è stato comunque mantenuto non disponendo al momento di un indirizzario e-mail statisticamente rappresentativo dei clienti dell'Agenzia. A posteriori la scelta dell'integrazione tra indirizzario e-mail e postale è risultata utile in quanto i ritorni degli invii informatizzati sono stati percentualmente limitati.

Altro importante elemento di innovazione è stata la realizzazione di 28 interviste in presenza a cura diretta dell'Area Pianificazione strategica e Controllo direzionale; la rete regionale dei referenti è stata coinvolta nella fase di definizione metodologica ed analisi dei risultati.

L'interviste erano basate su un questionario semi strutturato e rivolte ai principali interlocutori istituzionali e non di Arpa scegliendo, per la P.A., i responsabili tecnici (es. direttori generali) e non politici (es. assessori), mentre per le associazioni ambientaliste e di categoria le rappresentanze di vertice regionale.

L'ultima indagine condotta nell'estate del 2011 ed i cui risultati si presentano nel presente report, è stata realizzata secondo quattro linee di sviluppo:

- ⊗ l'estensione dell'indagine a tutti i processi certificati ISO 9001:2008 dell'Agenzia;
- ⊗ implementazione della gestione della ricerca mediante strumenti informatici, compreso la creazione di una pagina dedicata sul sito web di Arpa ([http://www.arpa.emr.it/pubblicazioni/generale/generale\\_1819.asp](http://www.arpa.emr.it/pubblicazioni/generale/generale_1819.asp));
- ⊗ aumento della numerosità delle interviste condotte in presenza;
- ⊗ la reintroduzione di una sezione del questionario dedicata all'attività di comunicazione e informazione ambientale realizzata da Arpa.

La prima linea di sviluppo si è realizzata attraverso la creazione di una sezione ad hoc del questionario di rilevazione dedicata alla Rete di monitoraggio e valutazione della qualità dell'aria, spezzando quindi le domande relative all'attività di monitoraggio ambientale realizzata da Arpa in due sottoinsiemi: il monitoraggio delle matrici ambientali nel loro complesso esclusa l'aria ed il monitoraggio della sola matrice aria. Non solo il questionario inviato per l'autocompilazione, ma anche il questionario guida delle interviste in presenza è stato adattato similmente. Ovviamente lo sviluppo di un ambito di indagine ha richiesto, unitamente alla riscrittura del questionario, l'estensione della base campionaria ai clienti specifici ed il coinvolgimento di Strutture Arpa non precedentemente coinvolte: il Servizio Idro-Meteo-Clima (SIMC) ed il Centro Tematico Regionale (CTR) Qualità dell'Aria.

Come indicato, l'esperienza relativa all'invio e somministrazione dei questionari mediante sistemi web based nella ricerca nel 2008 fu solo parzialmente soddisfacente. Nonostante ciò al momento di preparazione dell'ultima ricerca si è ritenuto di provare nuovamente la strada dell'informatizzazione considerando lo sviluppo, anche culturale, e la diffusione del web negli ultimi tre anni e la disponibilità di strumenti maggiormente user friendly con opzioni di effettiva semplificazione ed assistenza alla compilazione (es. filtri per presentare le domande relative ai soli servizi effettivamente fruiti). Oltre a tale motivo, la scelta del supporto informatico è stata condizionata dall'aumento dell'indirizzario clienti che da circa 2.200 nominativi è passato ad oltre 4.800 migliorando la rappresentatività del campione, ma ingenerando problemi di gestione che sarebbe stata particolarmente gravosa se i questionari fossero stati inviati e raccolti in formato cartaceo. A consuntivo, si può dire che la scommessa è stata vinta tant'è che la percentuale dei rispondenti è significativamente cresciuta da 14,1% del 2008 a 19,8% del 2011.

Per migliorare l'accesso alla ricerca e supportare con informazioni sulla finalità e sulla modalità di compilazione del questionario di rilevazione, è stata realizzata una specifica pagina web nel sito istituzionale di Arpa ( [www.arpa.emr.it](http://www.arpa.emr.it) ). Nel periodo della ricerca la pagina, il cui accesso poteva

avvenire direttamente dall'home page di Arpa, conteneva informazioni di supporto ed il link per la compilazione diretta del questionario, oggi la pagina è ancora presente e resa permanente per la pubblicazione dei risultati.

Le interviste in presenza si sono rilevate esperienze particolarmente positive per comprendere il complesso ambiente di riferimento dell'Agenzia, pertanto è stato ritenuto utile aumentarne la numerosità (da 28 realizzate nella precedente indagine a 55 nella presente) ed il coinvolgimento della rete dei referenti per il summenzionato motivo di condivisione della conoscenza. A posteriori si conferma positiva la scelta di far condurre le interviste da personale interno all'Agenzia, infatti il dubbio metodologico che la relazione potesse essere falsata per il ruolo dell'intervistatore non super partes, quindi di professionista neutro rispetto agli esiti della risposta, è stato confutato dai risultati che hanno mostrato, unitamente a risultati di apprezzamento, un ampio e dettagliato ventaglio di indicazioni su problematiche rilevate nell'erogazione dei servizi. Inoltre, l'appartenenza dell'intervistatore all'Agenzia, ma non alle Strutture oggetto di valutazione, ha permesso l'approfondimento della valutazione anche rispetto a tematiche e situazioni difficilmente note a personale esterno ad Arpa.

Ultima linea di sviluppo è stata la riproposizione di domande relative alla comunicazione ed all'informazione ambientale di Arpa in parte sollecitati dalla recente normativa, si cita nuovamente il D.Lgs. 150/09, in cui si fanno espliciti riferimenti alla trasparenza della P.A. (*"le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance"*), in parte per lo sviluppo contestuale alla ricerca degli strumenti di comunicazioni più visibili all'esterno: il sito web e la rivista Ecoscienza.

## **Obiettivi della ricerca**

Una ricerca di CS ha sempre come presupposto la necessità di ascoltare la voce del cliente al fine di effettuare azioni migliorative o correttive affinché la propria azione sia maggiormente rispondente ai bisogni dei clienti stessi. Ovviamente tali ricerche sono solo uno degli input che determinano il miglioramento 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 nell'Ente Pubblico, seppure in un'ottica evolutiva ormai consolidata, l'istanza meno ascoltata per la definizione delle politiche e delle azioni programmatiche, da cui la necessità di dare enfasi a tali valutazioni e suggerimenti<sup>6</sup>.

Oltretutto, un periodo storico di forte criticità finanziaria ed economica, nonché di generale perdita di fiducia nei confronti della Pubblica amministrazione, esalta e non deprime l'importanza delle ricerche di CS in quanto, se condotte coerentemente con gli obiettivi di miglioramento della conoscenza per indirizzare l'agire, permettono di comprendere e coerentemente rispondere ai bisogni presenti nella realtà di riferimento migliorando la fiducia ed ottimizzando le risorse impiegate.

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

---

<sup>6</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.

- ↪ 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.

Alla luce delle positive esperienze precedenti, anche l'indagine appena conclusa ha applicato i principi metodologici e di analisi contenuti nella UNI11098:2003 che permettono anche 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 sviluppata secondo la sequenza di seguito indicata:

#### **Novembre 2010/Gennaio 2011:**

- ricerca e valutazione nuovo applicativo a supporto dell'indagine e conseguente supporto tecnico-amministrativo per l'espletamento della gara di acquisto.

#### **Febbraio/Marzo 2011:**

- test di operabilità dell'applicativo dedicato;
- riunione metodologica ed operativa tra responsabili e referenti della ricerca;
- analisi e ridefinizione questionario di rilevazione;
- programmazione dell'applicativo con specifiche aggiornate del questionario di rilevazione;

#### **Aprile 2011:**

- formazione dei Referenti di Nodo all'uso dell'applicativo;
- predisposizione elenco unitario delle email clienti;
- rilevazione/implementazione domande aggiuntive di nodo;
- invio email con link all'applicativo di rilevazione e questionario allegato in formato word;
- attivazione pagina dedicata alla CS su sito Internet di Arpa e contestuale pubblicazione della notizia di avvio della ricerca sulla home page generale e su quella delle singole Strutture territoriali;

- invio questionari aggiuntivi cartacei ove valutato utile dal singolo nodo

**Maggio/Giugno 2011:**

- due recall via email;
- avvio conduzione interviste dirette;
- chiusura fase di rilevazione tramite questionario (30 giugno)

**Luglio/Agosto/Settembre 2011:**

- completamento interviste dirette;
- elaborazione risultati dei questionari (a scala regionale, provinciale e per la Rete Regionale di Monitoraggio e Valutazione della Qualità dell'Aria) e delle interviste

**Ottobre 2011:**

- riunione responsabili e referenti della ricerca per analisi dei risultati
- predisposizione dei report a scala provinciale

**Novembre/Dicembre 2011:**

- Presentazione risultati regionali a Comitato di Direzione Arpa
- Presentazione risultati di Nodo agli Uffici di Direzione dei Nodi operativi
- Redazione report conclusivo della ricerca a scala regionale

**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 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 55 interviste semi-strutturate rivolte ai principali interlocutori istituzionali e non di Arpa, suddivise, nella realizzazione, tra l'Area Pianificazione strategica e Controllo direzionale ed i referenti di Nodo. Rispetto alle precedenti esperienze, nel 2011, i referenti di Nodo hanno avuto la responsabilità diretta della conduzione delle interviste ai responsabili tecnici degli assessorati con delega all'ambiente dei Comuni capoluogo di provincia e delle Province, nonché ai direttori dei Dipartimenti di Sanità Pubblica delle AUSL competenti nel territorio della Sezione provinciale. Con l'ampliamento della numerosità, la rappresentatività del campione oggetto di intervista diretta è passata dal livello regionale a livello provinciale per le tre categorie di clienti indicate: Comuni, Province, AUSL, mentre rimane a livello regionale per le altre categorie (associazionismo, media, ...).

In tab. 1 l'elenco per tipologia dei clienti intervistati nel 2011 confrontato con l'elenco del 2008, si evidenzia, oltre alla copertura territoriale completa delle categorie sopra indicate, il maggiore coinvolgimento delle Associazioni rappresentanti i diritti dei cittadini e dei consumatori. Infatti, sempre il D.Lgs. 150/09 indica necessario interloquire in modo sistematico, oltre che coi rappresentanti di categorie direttamente interessante dall'attività dell'ente, con coloro che rappresentano i bisogni della collettività nel complesso e componenti il Consiglio Nazionale dei Consumatori e degli Utenti (CNCU). La ratio di tale indicazione è ovviamente che la P.A. è portatrice e patrimonio della collettività globalmente intesa.

Tab.1 - tipologia clienti interviste dirette<sup>7</sup>

<b>Ente/Associazione</b>	<b>Numerosità interviste</b>	
	<b>2011</b>	<b>2008</b>
Regione Emilia-Romagna	1	2
Province	10	5
Comuni capoluogo	10	8
AUSL - DSP	10	3
Altri Organismi istituzionali	5	5
Associazioni/ aziende/ altri Enti	14	5
Media	5	///

Anche 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 stesura del presente report regionale e di report provinciali realizzati come draft dall'Area Pianificazione strategica e Controllo direzionale poi integrati ed emendati dai referenti delle Sezioni Provinciali.

Al fine di approfondire la dimensione quantitativa della ricerca, di seguito vengono riportati i principali indicatori qualificanti l'indagine.

La numerosità dei questionari inviati/ricevuti è riportata in tabella 2 unitamente al confronto con le due rilevazioni precedenti. I questionari validi per l'elaborazione sono i questionari ricevuti che sono stati sottoposti ad elaborazione, differiscono dai contatti (1.696 nell'indagine del 2011) che fanno riferimento a coloro che si sono collegati al data base del questionario, ma non hanno inserito dati o valutazioni. Anche il dato "contatto" è interessante in quanto espressione di curiosità verso una sollecitazione dell'Agenzia.

Le sezioni compilate sono le parti del questionario compilate, danno indicazione della numerosità di servizi erogati da Arpa che il singolo cliente fruisce.

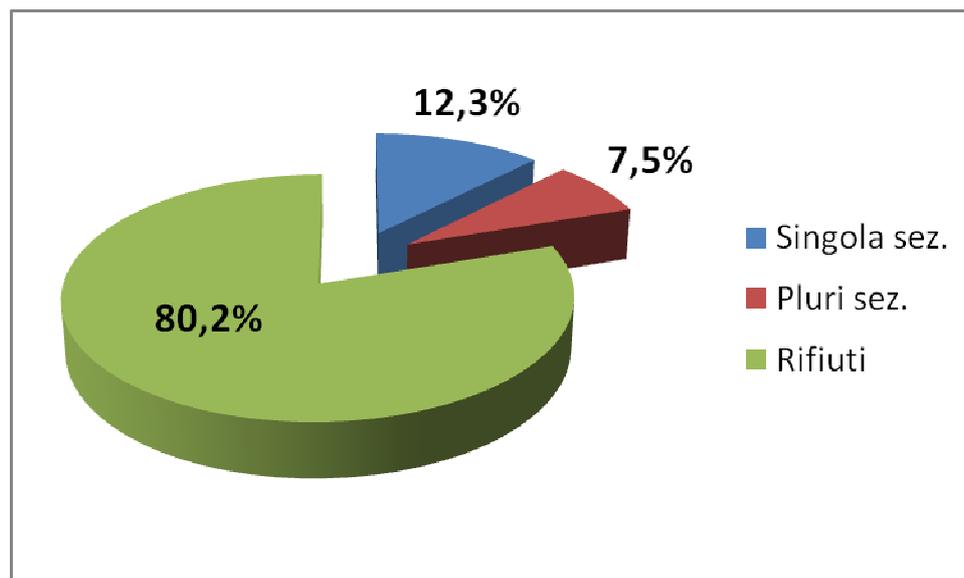
Tab. 2

<b>Anno ricerca</b>	<b>Inviati</b>	<b>Ricevuti (validi per elaborazione)</b>		<b>Sezioni compilate</b>
<b>2011</b>	<b>4.827</b>	<b>955</b>	<b>19,8%</b>	<b>2.312</b>
<b>2008</b>	<b>2.214</b>	<b>313</b>	<b>14,1%</b>	<b>690</b>
<b>2005</b>	<b>2.309</b>	<b>363</b>	<b>15,7%</b>	<b>691</b>

Sono stati quindi raccolti 955 questionari compilati (pari al 19,8% dei questionari inviati, in netto incremento rispetto al 14,1% della CSS del 2008 ed al 15,7% della CSS 2005), il totale delle sezioni compilate sono state 2.312 (rif. graf. 1).

<sup>7</sup> In allegato – Tab. C.0. – la mappa della distribuzione territoriale delle interviste

Graf. 1 - Percentuale rispondenti



Rispetto alle esperienze pregresse è interessante l'incremento della percentuale dei rispondenti che, sfiorando il 20%, mostra un incremento di oltre 5 punti percentuali dall'ultima indagine. I motivi del miglioramento sono probabilmente attribuibili ad una maggiore e diffusa abitudine all'utilizzo della posta elettronica e di internet, nonché ad una forte semplificazione dello strumento di rilevazione strutturato per nascondere automaticamente le sezioni del questionario relative a servizi non fruiti. Nel 2011 l'84,1% degli invii è stato effettuato mediante e-mail, la prospettiva è di arrivare prossimi al 100% nell'indagine triennale del 2014.

I questionari utilizzati erano suddivisi in 5 sezioni relative alle seguenti attività/servizi erogati:

- espressione dei pareri tecnici (sezione A)
- monitoraggio ambientale (sezione B)
- monitoraggio specifico della qualità dell'aria (sezione B.bis)
- servizi di laboratorio (sezione C)
- gestione delle segnalazione di inconvenienti ed emergenze ambientale e degli esposti (sezione D).
- comunicazione e informazione ambientale, incluso ruolo dell'Agenzia (sezione E)

In appendice (sezione F) venivano poste domande relative alla principali variabili socio-anagrafiche di classificazione ed alla valutazione complessiva di Arpa.

La struttura delle prime cinque sezioni era uguale. Le sezioni A, B, B.bis, C erano composte da un set di 13 domande a risposta chiusa, mentre la sezione D da un set di sole 12 domande, anch'esse a risposta chiusa, in quanto eliminata la domanda relativa ai costi non essendo applicabile. Diversa la struttura per la sezione E basata su 5 domande alcune facenti riferimento ad una scala Likert di valutazione, altre che richiedevano la scelta di una o più opzioni tra un set definito.

La sezione F oltre all'acquisizione dei dati anagrafici (rispondente per conto di azienda-ente o come privato, settore lavorativo, funzione aziendale ricoperta, addetti, sede dell'azienda) includeva una domanda a risposta chiusa basata su scala Likert 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 sezioni in funzione delle esperienze di contatto con Arpa, questa possibilità ha portato alla compilazione 2.312 sezioni, segno che una percentuale rilevante dei clienti che ha compilato il questionario (il 37,7%) interagisce con più Strutture dell'Agenzia.

Tale struttura rigida del questionario, focalizzata sulle attività core e 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, un'auto compilazione semplice anche da parte di clienti non abituati a cimentarsi con questionari di CS.

Relativamente alla percezione della qualità, i giudizi sono stati espressi utilizzando 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 è basata sulla discreta semplicità di utilizzo unitamente ad una discreta precisione<sup>8</sup>. Si può considerare quindi il valore 4 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 sono ripartiti i clienti 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: servizio in linea con le attese)
- soddisfatti (valori 5, 6: servizio percepito superiore alle attese)
- fortemente soddisfatti – deliziati (valore 7: servizio percepito fortemente superiore alle attese)

I risultati vengono presentati nella relazione 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, B.bis, C, D ed E.

### Driver selezionati per la sezione A – “espressione di pareri tecnici”

Servizio
A.1.1 Facilità di accesso (orari, localizzazione, parcheggio, ecc.)
A.1.2 Assistenza nella definizione delle esigenze
A.1.2.1 Orario di accoglienza al pubblico del front office
A.1.2.2 Professionalità degli operatori del front office
A.1.3 Chiarezza delle informazioni fornite

<sup>8</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 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”. Per ulteriori informazioni sulle scale si consiglia: “Soggettività”, Enzo Spaltro, ed. Patron, 2003

<b>Parere</b>
A.2.1 Qualità tecnica
A.2.2 Comprensibilità
A.2.3 Completezza
A.2.4 Tempestività della risposta
A.2.5 Costi
<b>Relazioni</b>
A.3.1 Competenza del personale
A.3.2 Cortesia e disponibilità del personale
<b>Complessivo</b>
A.t Complessivamente l'attività di espressione di pareri tecnici è:

**Driver selezionati per la sezione B – “attività di monitoraggio ambientale (esclusa qualità aria)”:**

<b>Servizio</b>
B.1.1 Facilità di accesso (orari, parcheggio, sito web, ecc.)
B.1.2 Assistenza nella definizione delle esigenze
B.1.2.1 Orario di accoglienza al pubblico del front office
B.1.2.2 Professionalità degli operatori del front office
B.1.3 Chiarezza delle informazioni ricevute dal personale
<b>Dati del monitoraggio</b>
B.2.1 Qualità tecnica dei dati
B.2.2 Comprensibilità dei dati
B.2.3 Completezza dei dati
B.2.4 Tempo di attesa dei dati di monitoraggio
B.2.5 Costo dati/prestazioni a pagamento
<b>Relazioni</b>
B.3.1 Competenza tecnica del personale
B.3.2 Cortesia e disponibilità del personale
<b>Complessivo</b>
B.t. Complessivamente l'attività di monitoraggio è:

### Driver selezionati per la sezione Bbis – “attività di monitoraggio della qualità dell’aria”

<b>Servizio</b>
B.bis.1.1 Facilità di accesso (orari, parcheggio, sito web, ecc.)
B.bis.1.2 Assistenza nella definizione delle esigenze
B.bis.1.2.1 Orario di accoglienza al pubblico del front office
B.bis.1.2.2 Professionalità degli operatori del front office
B.bis.1.3 Chiarezza delle informazioni ricevute dal personale
<b>Dati del monitoraggio</b>
B.bis.2.1 Qualità tecnica dei dati
B.bis.2.2 Comprensibilità dei dati
B.bis.2.3 Completezza dei dati
B.bis.2.4 Tempo di attesa dei dati di monitoraggio
B.bis.2.5 Costo dati/prestazioni a pagamento
<b>Relazioni</b>
B.bis.3.1 Competenza tecnica del personale
B.bis.3.2 Cortesia e disponibilità del personale
<b>Complessivo</b>
<i>B.bis.t.</i> Complessivamente l’attività di monitoraggio della qualità dell’aria è

### Driver selezionati per la sezione C – “servizi di laboratorio”

<b>Servizio</b>
C.1.1 Facilità di accesso (orari, localizzazione, parcheggio, ecc.)
C.1.2 Assistenza nella definizione delle esigenze
C.1.2.1 Orario di accoglienza al pubblico del front office
C.1.2.2 Professionalità degli operatori del front office
C.1.3 Chiarezza delle informazioni ricevute dal personale
<b>Espressione RdP</b>
C.2.1 Qualità tecnica
C.2.2 Comprensibilità
C.2.3 Completezza
C.2.4 Tempo di attesa
C.2.5 Costo della prestazione analitica

<b>Relazioni</b>
C.3.1 Competenza tecnica del personale
C.3.2 Cortesia e disponibilità del personale
<b>Complessivo</b>
C.t Complessivamente i servizi di laboratorio di Arpa sono

### Driver selezionati per la sezione D – “segnalazione inconvenienti ed emergenze ambientali/ esposti”

<b>Servizio</b>
D.1.1 Facilità di accesso (orari di servizio, parcheggio, ecc...)
D.1.2 Assistenza nell'individuazione e descrizione del problema
D.1.2.1 Orario di accoglienza al pubblico del front office
D.1.2.2 Professionalità degli operatori del front office
D.1.3 Chiarezza della descrizione delle modalità di intervento
<b>Esposti</b>
D.2.1 Qualità tecnica della risposta (o dell'intervento se svolto in presenza)
D.2.2 Comprensibilità delle risposte fornite
D.2.3 Completezza delle risposte fornite
D.2.4 Tempestività della risposta o dell'intervento
<b>Relazioni</b>
D.3.1 Competenza tecnica del personale
D.3.2 Cortesia e disponibilità del personale
<b>Complessivo</b>
D.t. Complessivamente l'attività di gestione degli inconvenienti/emergenze ambientali è:

### Driver selezionati per la sezione E – “attività di comunicazione e informazione ambientale” (incluso ruolo dell'Agenzia)

<b>Arpa dovrebbe concentrare la sua attività prevalentemente su:</b>
Controllo e vigilanza delle fonti inquinanti
Espressione di pareri tecnici preventivi a fini autorizzatori
Monitoraggio ed analisi ambientale a supporto delle politiche territoriali
Attività di studio e ricerca per conoscenza ed informazione ambientale

<b>Arpa dovrebbe migliorare la sua capacità d'intervento prevalentemente su:</b>
Qualità dell'aria
Rifiuti
Rumore
Qualità acque superficiali
Campi elettromagnetici
Amianto
Ispezioni alle aziende
Ecosistemi naturali
<b>Esprima il suo giudizio riguardo ai seguenti aspetti comunicativi di Arpa:</b>
Facilità di lettura, comprensione, completezza
Frequenza e tempestività dell'informazione
Contributo alla diffusione di una cultura ambientale
Corrispondenza alle aspettative di conoscenza e informazione ambientale
<b>Esprima il suo giudizio riguardo ai seguenti strumenti di Comunicazione di Arpa</b>
Portale internet di Arpa 'ArpaWeb' ( <a href="http://www.arpa.emr.it">www.arpa.emr.it</a> )
Rivista di Arpa 'EcoScienza' e altre pubblicazioni dell'Agenzia
<b>Valutazione complessiva della comunicazione e dell'informazione ambientale di Arpa</b>

### **Il campione**

La popolazione di riferimento è composta dai clienti di Arpa indipendentemente dal regime societario o dalla tipologia di servizio/prodotto fruito. La definizione del campione è stata condizionata dalla disponibilità degli indirizzi e-mail dei clienti, infatti sono state utilizzate tutte le banche dati aziendali strutturate per reperire tali indirizzi, integrate con indirizzi postali per la categoria degli esposti sottorappresentata nell'indirizzario e-mail. Obiettivo per la rilevazione del 2014 è quello di completare la raccolta sistematica degli indirizzi di posta elettronica di tutti coloro che interagiscono con l'Agenzia. Per l'attuale modalità di creazione degli indirizzari, oggi possiamo definire il campione utilizzato di tipo probabilistico composto da circa il 60% dei clienti effettivi.

Su base regionale il numero delle risposte, in relazione alla dimensione dell'universo, dà origine ad un contenuto errore campionario quantificabile in  $\pm 0,07$  ( $\pm 0,10$  indagine 2008) per i risultati espressi in forma di media e  $\pm 2\%$  del valore ( $\pm 0,3\%$  indagine 2008) per quelli espressi in forma percentuale. Per il calcolo dell'errore sono state utilizzate le seguenti formule proposte ai "Cantieri di innovazione" organizzati dal Dipartimento della Funzione Pubblica, poi confermate nell'ambito dei "Team di innovazione regionale" organizzati dalla Regione Emilia-Romagna.

Calcolo dell'errore quando la stima è una media:

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

Calcolo dell'errore quando la stima è una percentuale:

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

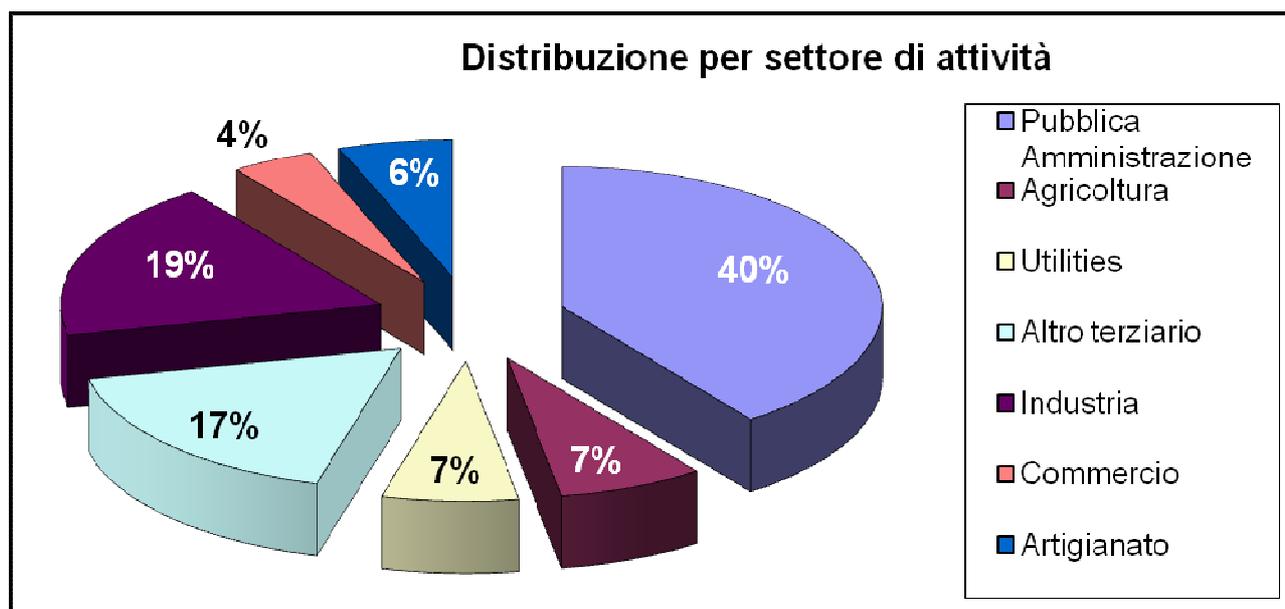
Dove:  $N$  = dimensione dell'universo;  $e$  = errore;  $z$  = valore legato al livello fiduciario (da noi assunto pari al 95%);  $SD$  = eterogeneità dell'universo;  $p$  = percentuale attesa

La distribuzione dei rispondenti tra settori di attività risulta coerente con l'impegno e la strategia di Arpa che ha nella Pubblica Amministrazione, enti territoriali in particolare, il principale riferimento. La distribuzione risponde effettivamente non solo al criterio di numerosità, ma anche a quello di strategicità (tab. 3 e graf. 2) per l'Agenzia.

In questa rilevazione è salito a 236 (pari al 24,7% dei questionari ricevuti) il numero di questionari compilate da clienti dichiaratisi "Privati", quindi persone fisiche e non giuridiche. Il dato è interessante per la difficoltà di contattare tale categoria di clienti. Nel 2008 i rispondenti "Privati" erano il 13%.

Tab.3 - Distribuzione per Settore di attività	Indagine di customer satisfaction			
	2002	2005	2008	2011
1. Agricoltura	8%	10%	6%	7%
2. Industria	37%	30%	14%	18%
3. Artigianato	15%	9%	9%	6%
4. Commercio, pubblici esercizi	7%	6%	5%	4%
5. Utilities/Servizi pubblici	13%	9%	10%	7%
6. Altre attività del terziario	7%	12%	9%	17%
7. Pubblica Amministrazione	12%	22%	47%	40%

Graf. 2 - Distribuzione dei rispondenti per settore di attività



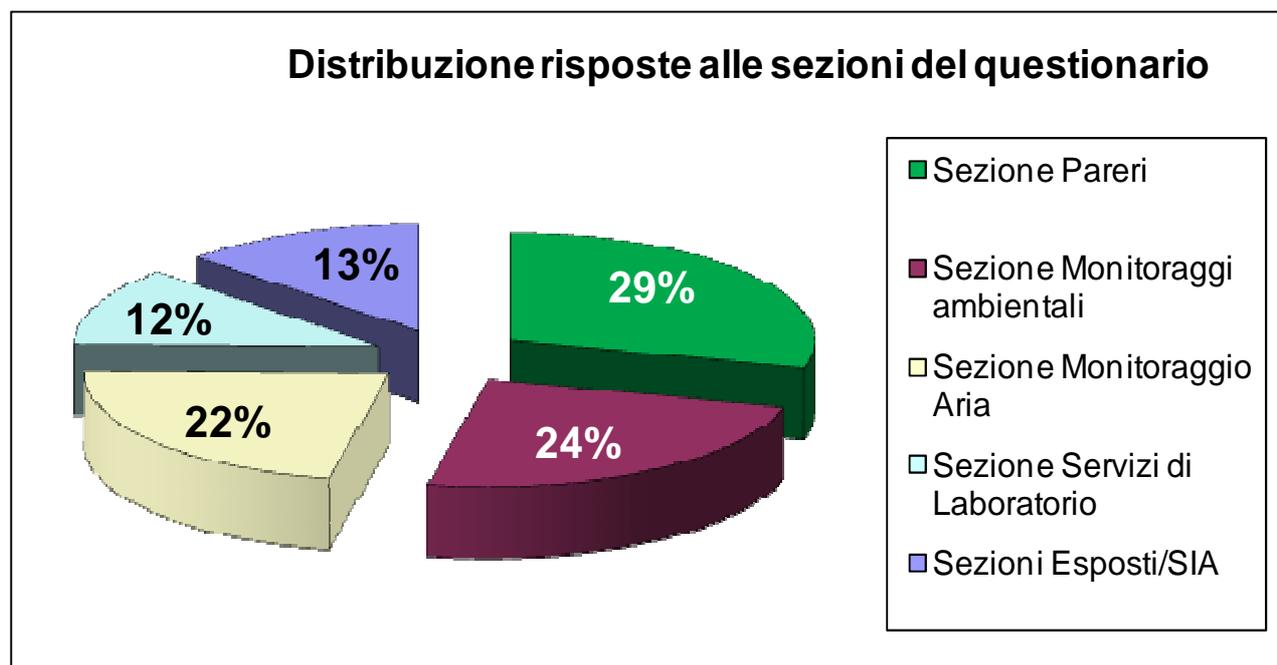
Come evidenziato dalla tabella di seguito riportata (tab. 4), si è ottenuto un numero di interviste discretamente distribuito su tutto il territorio regionale con la riduzione della sovra-rappresentazione di alcuni territori presente nel passato. In forte aumento la percentuale dei clienti che non indicano la sede, ma il dato risulta condizionato dall'aumento dei rispondenti "privati" ai quali non veniva chiesta alcuna informazione relativa alla residenza.

Tab. 4 - Distribuzione per area geografica della sede di lavoro

	Indagine di customer satisfaction		
	2005	2008	2011
PC	4%	8%	4%
PR	2%	7%	5%
RE	5%	6%	3%
MO	8%	7%	5%
BO	39%	19%	13%
FE	6%	2%	4%
RA	7%	6%	11%
FC	5%	5%	4%
RN	14%	16%	4%
Fuori RER	4%	4%	7%
Privati o Non dichiarata	6%	19%	39%

Allineata all'impegno produttivo risulta la distribuzione delle risposte per servizio/prodotto indagato (rif. graf. 3). Rispetto alle rilevazioni precedenti si evidenzia una netta riduzione della rappresentatività della sezione "Servizi di laboratorio" conseguente alla cessione all'IZS del ramo di attività alimenti ed alla conseguente riduzione di clienti.

Graf. 3 - Distribuzione per tipologia di sezioni del questionario compilate



### **Il sito web**

Il sito web di Arpa Emilia-Romagna è già stato usato nelle ricerche precedenti per la divulgazione dei risultati, ma mai per la fase operativa di raccolta delle valutazioni. Lo sviluppo degli ultimi anni ci ha invece portato a valutare l'utilizzo del portale anche per l'inserimento dei giudizi in particolare da parte di coloro che utilizzano i servizi informativi dell'Agenzia attraverso tale medium.

A tal fine è stata realizzata in home page (fig. 1) un link ad una pagina dedicata (fig. 2) dove, unitamente ad istruzioni per la compilazione ed una spiegazione sulle finalità della ricerca, poteva essere attivata la compilazione diretta del questionario di CS. Nel periodo della ricerca la pagina dedicata rispondeva quindi alla necessità di fornire il questionario e l'assistenza alla compilazione, oggi contiene invece i risultati dell'indagine.<sup>9</sup>

Un possibile sviluppo è rendere il sito di Arpa un accesso permanente alla rilevazione di CS, di fatto realizzando uno spazio ulteriore di comunicazione per i clienti. Dal punto di vista tecnico e metodologico per quanto riguarda l'analisi dei risultati non vi sono problemi significativi, permangono ancora dubbi importanti relativi alla numerosità e rappresentatività dei rispondenti, infatti nella ricerca appena conclusasi i contatti sono stati appena 110 ed i questionari compilati sono stati 29.

<sup>9</sup> Nella medesima pagina sono inseriti anche i risultati dell'Indagine sul Benessere Organizzativo condotta in Arpa nel 2010, in considerazione dell'affinità metodologica e stretta relazione tra soddisfazione del cliente interno ed esterno.

Fig. 1 - Home page sito internet di Arpa Emilia-Romagna

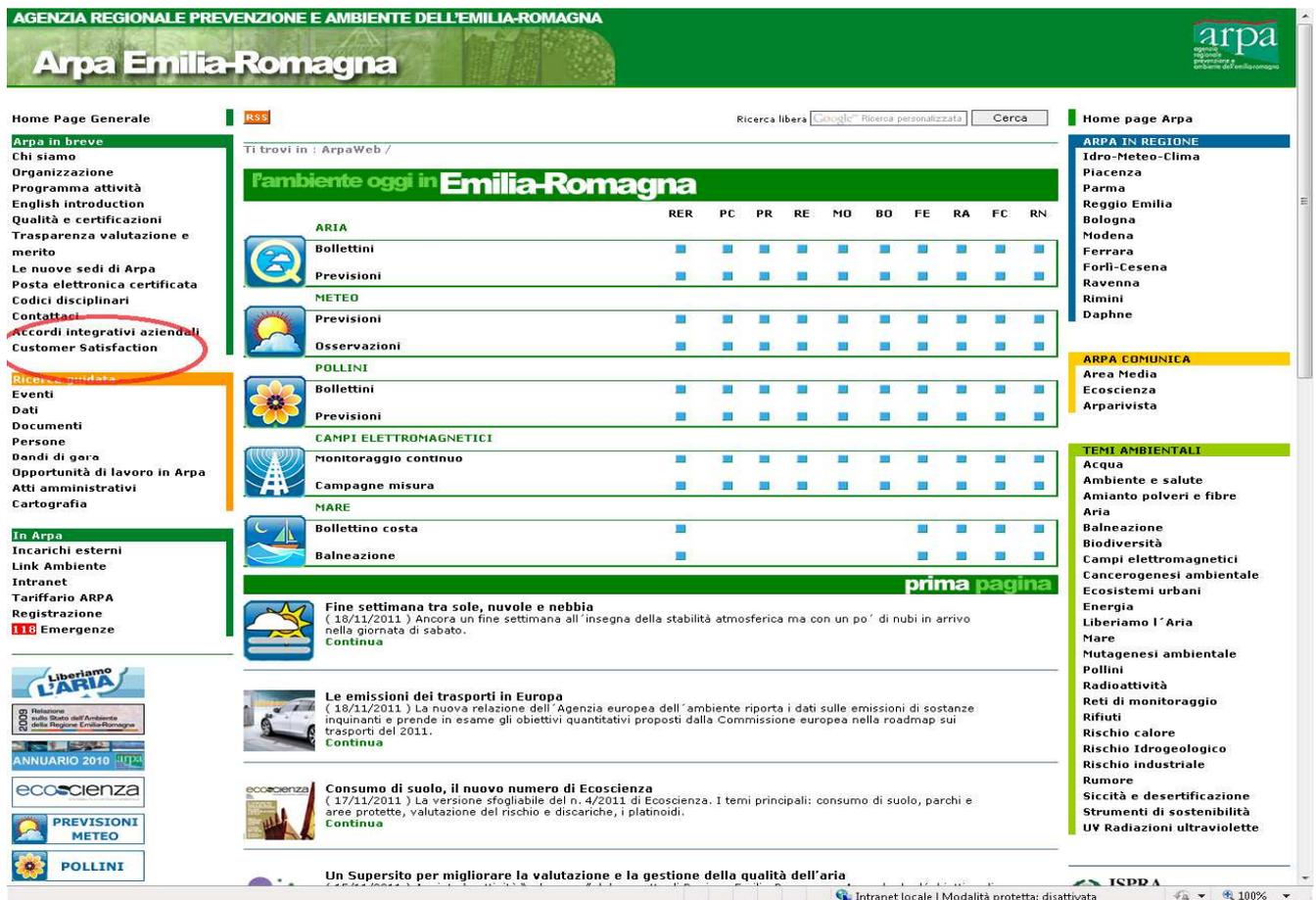


Fig. 2 - Pagina dell'applicativo web di rilevazione della CS



## SEZIONE 1 – QUESTIONARI: I RISULTATI DELLA RICERCA

Ricordiamo che la scala di valutazione è da 1 e 7 pertanto i valori superiori a 4 indicano positività di giudizio. È comunque utile applicare anche in presenza di risultati sopra la media i termini di positività e negatività relativa al fine di sollecitare un continuo miglioramento organizzativo.

La premessa si è resa necessaria in quanto, seppure la media dei valori assegnati ai driver non scende al di sotto del 4, risultano utili approfondimenti in ottica di evoluzione, o involuzione, rispetto alle precedenti esperienze ed in modo comparativo tra i driver e le Strutture.

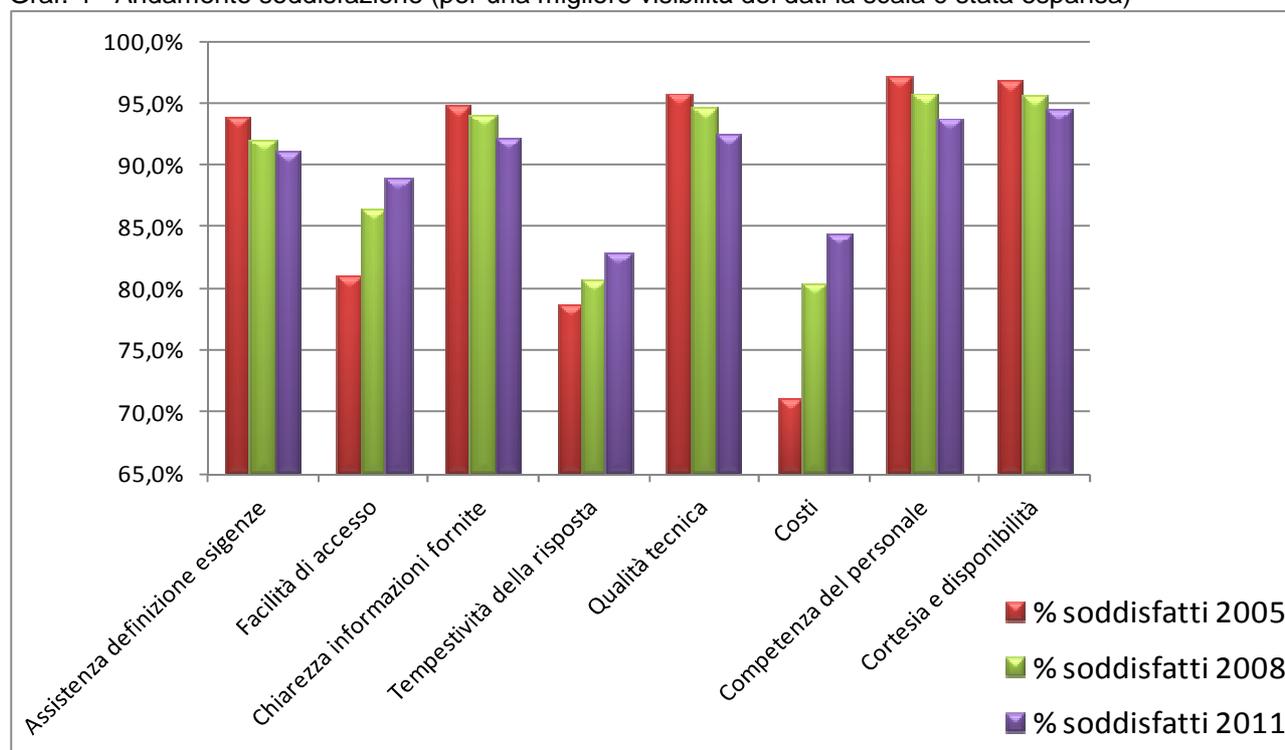
### Giudizio sulla qualità percepita

#### Risultati generali

Complessivamente la distribuzione dei valori rilevati è positiva (tab.5) così come la media della valutazione per singolo item che evidenzia valori mai inferiori a 5,1 (tab. 6). La deviazione standard (SD)<sup>10</sup> è alta (1,5) ed in aumento rispetto al valore medio calcolato nel 2008 (1,3), ciò indica una elevata complessità ed eterogeneità di giudizi dell'universo di riferimento dell'Agenzia, sia a livello di tematica, sia relativamente alla distribuzione territoriale. L'integrazione con le interviste condotte in presenza, aiuta a comprendere le motivazioni dell'eterogeneità.

Il grafico 4 mostra l'andamento della distribuzione della soddisfazione, dal 2005 ad oggi. I valori sono ampiamente positivi, ma con valutazioni complessive della qualità percepita in lieve calo, ma costante; assumono invece un trend positivo tre item: "facilità di accesso", "tempestività della risposta" e "costi".

Graf. 4 - Andamento soddisfazione (per una migliore visibilità dei dati la scala è stata espansa)



<sup>10</sup> La deviazione standard (o scarto quadratico medio) è la radice quadrata della varianza. Misura quindi lo scostamento medio di una variabile dal suo valore atteso e quindi un modo per esprimere la dispersione dei dati intorno ad un indice

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}{N}}$$

di posizione. La formula è:

I valori maggiormente positivi si rilevano, e pare essere una costante visto la permanenza nel tempo, sugli aspetti tecnico/relazionali (competenza, cortesia e disponibilità del personale), segno quindi che il rapporto diretto tra le persone (cliente/fornitore) continua a caratterizzarsi come elemento fondamentale della relazione, che può e deve essere supportata, integrata e migliorata da sistemi e modalità innovative di comunicazione (ad esempio Internet), ma non sostituita da modalità più “fredde”.

In analogia, sul versante del personale Arpa, si ribadiscono le considerazioni fatte in passato sull'importanza del presidio della formazione continua in ambito tecnico-scientifico unitamente allo sviluppo di competenze trasversali. In applicazione dei dettami presenti nelle ultime leggi “finanziarie”, il budget destinato alla formazione del personale è stato significativamente ridotto, ciò potrebbe comportare un ulteriore peggioramento del trend rilevato in particolare per i due item citati: “competenza del personale”, “cortesia e disponibilità del personale”.

Considerazioni analoghe, legate quindi alla generale crisi economico-finanziaria del sistema paese, possono essere formulate per il driver “qualità tecnica” direttamente condizionato dalla disponibilità di investimenti per mantenere la strumentazione tecnica e le strutture tecnologiche di supporto adeguate.

“Chiarezza delle informazioni fornite” e “assistenza alla definizione delle esigenze” sono due driver complementari in quanto il primo è centrato sulla comunicazione attivata dagli operatori che entrano a contatto con il cliente, mentre il secondo pone in luce la capacità dell'organizzazione di ascoltare e guidare del cliente nel processo di richiesta di servizi o prodotti. Anche per tali driver la valutazione è altamente positiva, ma il trend è negativo.

In netta controtendenza i driver che, storicamente, hanno ottenuto le valutazioni inferiori. La “facilità di accesso” ha risentito negli anni trascorsi delle difficoltà di accesso fisico alle sedi legate ad interventi di ristrutturazione oggi terminati. Nell'ultima rilevazione il driver si è portato ad elevati valori di soddisfazione, ma risente ancora della percezione di difficoltà di accesso legate agli orari sia di accettazione dei campioni, sia per il contatto telefonico relativo a specifiche problematiche.

“Tempestività della risposta” fa riferimento ad una tematica che è stata considerata in passato molto grave e sulla quale l'Agenzia ha investito molto anche in termini organizzativi. Il miglioramento risulta evidente dalle rilevazioni condotte sistematicamente dal sistema informativo-gestionale di Arpa ed ora percepito anche dai clienti, seppur con diversi distinguo e segnalazioni di permanenza di criticità specialmente nell'ambito della tempestività di intervento nel controllo del territorio.

Il driver “costi” mostra il miglior andamento nel tempo, probabilmente in quanto il tariffario di Arpa non è modificato dall'ormai lontano 2004 comportando conseguentemente una diminuzione della percezione del prezzo reale delle prestazioni.

L'indice di pericolosità<sup>11</sup> (quota dei clienti che hanno assegnato il valore 1 - gravemente insoddisfatti – alla qualità dei servizi) è basso con valori superiori al 5% solo relativamente al driver “tempestività della risposta”, segno della necessità di mantenere il presidio dell'item per eliminare le situazioni di criticità che ancora permangono.

In dettaglio, possiamo rilevare che l'area “**relazione**” ottiene nuovamente la valutazione migliore ponendo entrambi i driver al top dei giudizi: 5,87 per “competenza del personale” e 5,96 “cortesia e disponibilità del personale”.

L'indice di pericolosità è ridotto per entrambi i driver ed allineato al valore medio di tale indice. Decisamente più elevata rispetto agli altri driver la percentuale di giudizi “fortemente soddisfatti”

---

<sup>11</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.

(voto 7) che raggiunge il 45,3% per “cortesìa e disponibilit  del personale”. Rispetto alla rilevazione del 2008 si rileva una leggera estremizzazione dei risultati aumentando sia la percentuale degli gravemente insoddisfatti (voto 1) sia dei fortemente soddisfatti (voto 7).

L’area “**prodotto**” presenta anch’essa valori complessivamente positivi con criticit  pi  marcate per i driver “costi” e “tempestivit  della risposta”, i quali, seppur con valore medio simile, mostrano una diversa distribuzione delle risposte, in particolare per: “in linea con le aspettative” (voto 4) e “soddisfatti” (voto 5). Il driver con la valutazione migliore per l’area prodotto   “qualit  tecnica” che si posiziona tra i migliori in assoluto. Rispetto all’indagine del 2008 si sottolinea nuovamente il miglioramento dei driver “costi” e “tempi di risposta” con risposte “fortemente soddisfatti” che superano il 20% del totale.

Sempre rimanendo ai driver dell’area prodotto, si ribadisce l’elevata soddisfazione anche per i driver tecnici (“Comprensibilit ”, “Completezza”) a completamento della core activity. La positivit  di tale dato pone in luce la percezione di una elevata attenzione ad un approccio sistemico alle attivit  con buona integrazione tra le fasi della filiera di realizzazione del prodotto.

L’area “**servizio**”   stata integrata nella presente indagine con l’aggiunta di due driver relativi agli orari di accoglienza del front-office ed alla professionalit  degli operatori dedicati. I due item facevano parte delle domande aggiuntive che possono essere inserite nel questionario per comprendere ed analizzare fenomeni locali, richieste da una Sezione provinciale, poi valutate interessanti da tutta la rete e quindi poste a tutti i clienti.

L’area mostra bassi, o bassissimi, valori di pericolosit , elevati valori medi di soddisfazione e distribuzione delle domande centrate su “soddisfatti” (voto 5 o 6). Rispetto al 2008 anche per l’area “servizio” si rileva l’estremizzazione dei risultati con aumento delle percentuali attribuite agli estremi della scala di insoddisfazione-soddisfazione.

Tab. 5

	2005	2008	2011	2005	2008	2011
	% Insoddisfatti			% Soddisfatti		
Assistenza nella definizione delle esigenze	6,1	8,1%	8,9%	93,9	91,9%	91,1%
Facilit� di accesso (localizzazione, parcheggio, telef., ecc.)	19,0	13,7%	11,1%	81,0	86,3%	88,9%
Chiarezza delle informazioni fornite	5,3	6,0%	7,8%	94,7	94,0%	92,2%
Tempestivit� della risposta	21,3	19,3%	17,1%	78,7	80,7%	82,9%
Qualit�	4,3	5,4%	7,6%	95,7	94,6%	92,4%
Costi	28,9	19,7%	15,6%	71,1	80,3%	84,4%
Competenza del personale	2,9	4,3%	6,3%	97,1	95,7%	93,7%
Cortesìa e disponibilit� del personale	3,2	4,5%	5,6%	96,7	95,5%	94,4%

Le tabelle di valutazione e le mappe di priorit  di intervento specifiche per le cinque sezioni investigate: “Espressione pareri”, “Monitoraggi ambientali – escluso qualit  aria”, “Monitoraggio qualit  dell’aria”, “Servizi di laboratorio”, Gestione SIA/esposti”, sono state riportate e descritte in allegato.

Tab. 6	Valore medio della soddisfazione (scala 1-7)	Ripartizione percentuale della 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>5,33</b>	2,4%	8,8%	14,0%	52,1%	22,7%
<i>Assistenza nella definizione delle esigenze</i>	<b>5,55</b>	3,6%	5,3%	9,0%	55,8%	26,2%
<i>Chiarezza delle informazioni fornite</i>	<b>5,68</b>	2,8%	5,0%	8,0%	53,0%	31,2%
<i>Orario di accoglienza al pubblico del front office</i>	<b>5,37</b>	1,6%	6,9%	14,2%	56,4%	20,8%
<i>Professionalità degli operatori del front office</i>	<b>5,61</b>	1,9%	3,7%	12,4%	55,7%	26,3%
<b>Prodotto</b>						
<i>Qualità tecnica</i>	<b>5,75</b>	3,3%	4,3%	7,8%	49,2%	35,5%
<i>Comprensibilità</i>	<b>5,71</b>	2,6%	4,8%	9,7%	48,8%	34,1%
<i>Completezza</i>	<b>5,68</b>	3,5%	5,5%	8,5%	48,4%	34,1%
<i>Tempestività della risposta</i>	<b>5,10</b>	5,3%	11,8%	12,8%	47,4%	22,7%
<i>Costi</i>	<b>5,06</b>	4,6%	11,1%	19,7%	42,0%	22,6%
<b>Relazione</b>						
<i>Competenza del personale</i>	<b>5,87</b>	2,8%	3,5%	7,1%	47,1%	39,5%
<i>Cortesìa e disponibilità del personale</i>	<b>5,96</b>	2,4%	3,1%	7,5%	41,6%	45,3%
<b>Generale</b>						
<i>Considerando complessivamente l'attività di Arpa, Lei ritiene sia</i>	<b>5,51</b>	3,8%	4,8%	9,8%	57,6%	24,0%

## Indice complessivo di soddisfazione (Customer Satisfaction Index - CSI)

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 riproposto l'indice di complessivo di soddisfazione (**Customer Satisfaction Index - CSI**<sup>12</sup>) che assume un valore elevato e pari a 79,6/100. Dalla rilevazione del 2008 vi è una lieve flessione (-0,4 punti) ed un miglioramento di 5,1 punti percentuali rispetto all'indagine del 2005.

Interessante osservare come il dato scorporato dalla persone fisiche, quindi considerando solo i rispondenti che nel questionario si sono classificati nella categoria "aziende/ente", migliori di 2,6 punti superando il CSI del 2008, sia totale sia relativo alle sole persone giuridiche (totale 80,0; persone giuridiche 81,7).

Si denota quindi l'ampliarsi nel tempo della differenza di giudizio tra persone fisiche e persone giuridiche con una valutazione di soddisfazione dell'operato dell'Agenzia significativamente maggiore da parte di coloro che accedono ai servizi come azienda o ente.

<b>CSI (Totale)</b>	<b>2011</b>	<b>2008</b>	<b>2005</b>
<b>Arpa</b>	<b>79,6</b>	<b>80,0</b>	<b>74,5</b>

<b>CSI (solo persone giuridiche)</b>	<b>2011</b>	<b>2008</b>
<b>Arpa</b>	<b>82,2</b>	<b>81,7</b>

<sup>12</sup> Il calcolo del CSI è stato effettuato sulla base del seguente procedimento: a) calcolo del valore percentuale pesato coi non rispondenti che hanno espressi giudizi non negativi, quindi in linea con le attese (valore 4), soddisfatti (valori 5-6) o molto soddisfatti (valore 7); b) calcolo del rapporto tra la somma dei valori positivi (5, 6 e 7) 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 del CSI, che ha ponderato il valore delle risposte con l'importanza attribuita, si è provveduto ad utilizzare il concetto espressi nella norma UNI11098:2003.

## Indice di importanza

L'indice di importanza<sup>13</sup> è stato ricavato con metodo indiretto<sup>14</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 sulla valutazione

complessiva di Arpa con le risposte espresse per singolo driver rilevando quindi quanto il parere espresso sul singolo tema influisca sulla formulazione di una valutazione globale 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 come indice di importanza.

Il graf. 5 mostra la variazione dell'indice di correlazione/importanza per singolo driver. La linea di tendenza sostanzialmente piatta indica una omogeneità dell'importanza tra i singoli servizi, cioè non vi è per i rispondenti un servizio che assume maggiore o minore rilevanza nella determinazione del giudizio complessivo sull'Agenzia.

Più variegato è invece l'andamento all'interno dei singoli servizi fruiti che risente, anche in modo significativo, delle peculiarità e delle modalità di fruizione del servizio medesimo. In particolare possiamo osservare per i singoli driver:

- A/B/B.bis/C/D.1.1 *Facilità di accesso (web, localizzazione, parcheggio, ecc.)* E' il driver a cui viene attribuito il più basso livello di importanza in tutti i servizi; i valori minimi sono relativi all'erogazione di pareri tecnici ed ai servizi di laboratorio
- A/B/B.bis/C/D.1.2 *Assistenza definizione delle esigenze* Importanza del driver quasi sempre al di sopra della media ad esclusione dei *servizi di laboratorio* probabilmente per la tipologia di interlocutori già autonomamente in grado di definire bisogni e richieste
- A/B/B.bis/C/D.1.2.1 *Orario accoglienza al pubblico del front office* E' un driver che assume valori di importanza sempre sopra la media, relativamente ai *servizi di laboratorio* i clienti oggetto delle interviste in presenza hanno sottolineato l'importanza degli orari di accesso per potere raccordare le attività di prelievo dei campioni con l'accettazione degli stessi
- A/B/B.bis/C/D.1.2.2 *Professionalità operatori front office* E' tra i driver considerati a minor importanza probabilmente in quanto la struttura organizzativa di Arpa permette al cliente di rapportarsi, di norma, direttamente con i tecnici che dovranno erogare il servizio richiesto
- A/B/B.bis/C/D.1.3 *Chiarezza delle informazioni fornite* Sostanzialmente basso il valore attribuito in particolare per i servizi di laboratorio e di espressione pareri
- A/B/B.bis/C/D.2.1 *Qualità tecnica* Di importanza decisamente superiore rispetto ai precedenti è il driver *qualità tecnica* che raggiunge i valori massimi per il servizio SIA/Esposti ove è effettivamente maggiore la necessità di fiducia verso l'azione

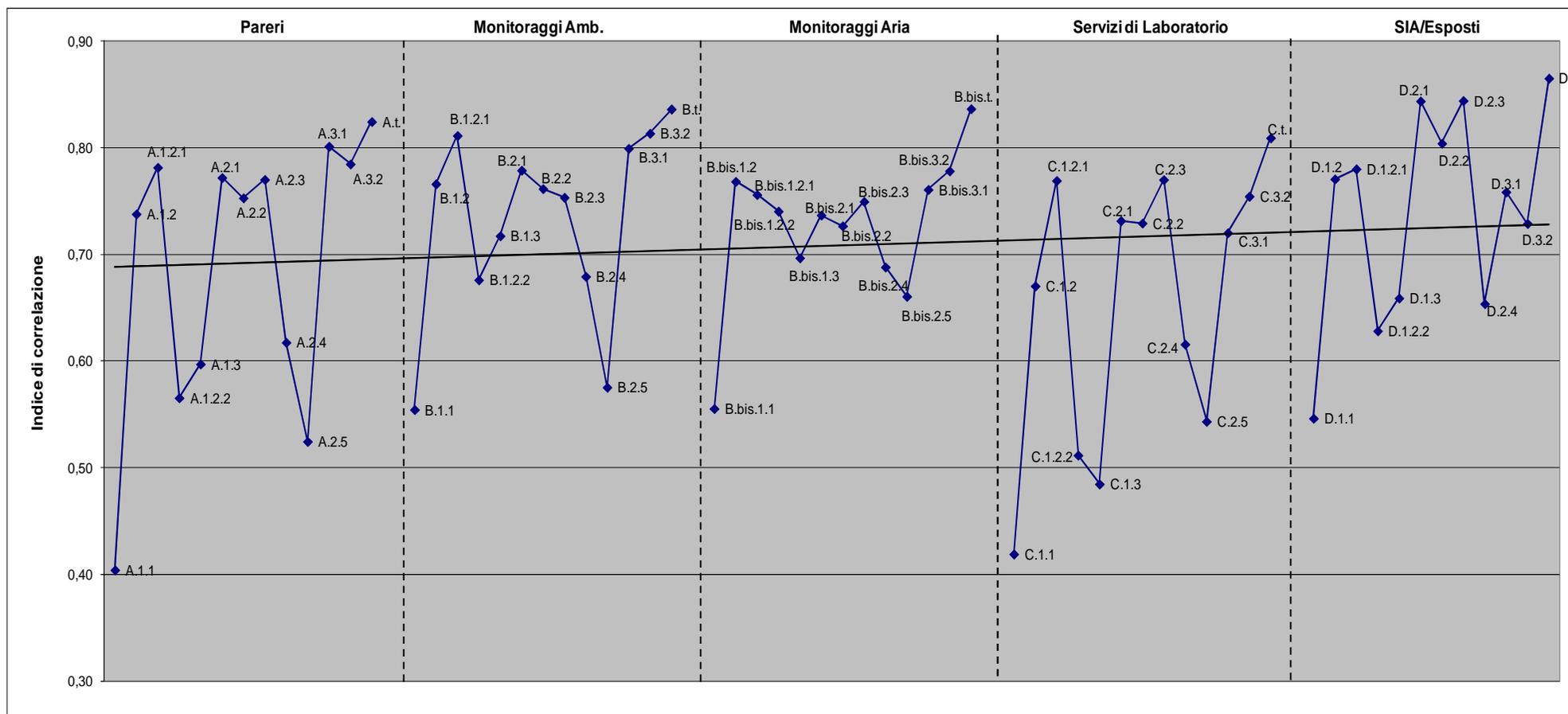
<sup>13</sup> Con "indice di importanza" si intende quanto è importante per un cliente uno specifico driver indipendentemente dal giudizio espresso ciò è elemento indispensabile per costruire la cosiddetta "mappa delle priorità di intervento" che è un sistema di rappresentazione delle valutazioni espresse sulla soddisfazione per singolo driver in funzione dell'importanza attribuita.

<sup>14</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 ci hanno spinti ad adottare un metodo indiretto.

dell'Agenzia; il servizio SIA/Esposti è tra i cinque esaminati quello che annovera moltissimi clienti "persone fisiche" probabilmente spesso non di estrazione tecnico-scientifica

- *A/B/B.bis/C/D.2.2 Comprensibilità* Leggermente sopra la media per tutti i servizi ad esclusione per SIA/Esposti dove in numero maggiore sono i clienti che non dispongono di elevate capacità tecniche di interpretazione autonoma dei risultati o della documentazione in genere
- *A/B/B.bis/C/D.2.3 Completezza* È un driver che si pone ai livelli più alti di importanza in tutti i servizi; effettivamente la completezza è un requisito necessario per tutte le tipologie di clienti e servizi anche perché può essere percepito come un indicatore della qualità e dell'attenzione posta nell'esecuzione del servizio
- *A/B/B.bis/C/D.2.4 Tempestività della risposta* Il driver si pone sempre al di sotto della media anche, in maniera abbastanza inaspettata, nella categoria SIA/Esposti, tale dato potrebbe essere spiegato dal fatto che la tempestività viene ritenuta conseguente o appartenente alla *qualità tecnica* che ricordiamo essere il driver che effettivamente raggiunge il massimo livello di importanza nell'ambito del servizio SIA/Esposti
- *A/B/B.bis/C.2.5 Costi* Bassa l'importanza del driver perché facente parte di un complesso di spese necessarie per l'avvio/ modifica/ adeguamento dell'attività (servizio espressione pareri), elemento marginale o assente del servizio (monitoraggi ambientali e della qualità dell'aria) ovvero in quanto correlato ad un tariffario non aggiornato di recente
- *A/B/B.bis/C/D.3.1 Competenza del personale* Driver che mostra valori molto elevati per pareri e monitoraggi dove maggiormente si apprezza l'apporto del singolo tecnico nella formulazione di pareri e report, più marginale per gli altri servizi dove la risposta viene ritenuta maggiormente conseguente alla qualità tecnica nel complesso.
- *A/B/B.bis/C/D.3.2 Cortesia e disponibilità del personale* I valori elevati, tra i massimi attribuiti, sono relativi ai servizi dove esiste un rapporto con il tecnico di Arpa nella definizione delle caratteristiche del prodotto
- *A/B/B.bis/C/D.t Complessivamente l'attività di .....* è Le attribuzioni di importanza complessiva tra i singoli servizi sono simili segno dell'assenza di predominanza di un servizio sull'altro

Graf. 5 - Indice di correlazione valutazione drive/valutazione complessiva



A/B/B.bis/C/D.1.1 Facilità di accesso (orari, localizzazione, parcheggio, ecc.)

A/B/B.bis/C/D.1.2.1 Orario accoglienza al pubblico del front office

A/B/B.bis/C/D.1.3 Chiarezza delle informazioni fornite

A/B/B.bis/C/D.2.2 Comprensibilità

A/B/B.bis/C/D.2.4 Tempestività della risposta

A/B/B.bis/C/D.3.1 Competenza del personale

A/B/B.bis/C/D.t Complessivamente l'attività di ..... è

A/B/B.bis/C/D.1.2 Assistenza definizione delle esigenze

A/B/B.bis/C/D.1.2.2 Professionalità operatori front office

A/B/B.bis/C/D.2.1 Qualità tecnica

A/B/B.bis/C/D.2.3 Completezza

A/B/B.bis/C.2.5 Costi

A/B/B.bis/C/D.3.2 Cortesia e disponibilità del personale

## “Mappa delle priorità di intervento”

La “Mappa delle priorità di intervento” (tab. 8), che come premesso indica il posizionamento dei driver in funzione del valore dei concetti di soddisfazione ed importanza, è suddivisa nei seguenti quattro quadranti: “Quadrante A” - alta soddisfazione ed alta importanza; “Quadrante B” - alta soddisfazione e bassa importanza; “Quadrante C” - bassa soddisfazione e bassa importanza<sup>15</sup>; “Quadrante D” - bassa soddisfazione ed alta importanza.

Ad ogni quadrante deve essere associata una specifica risposta organizzativa; ne consegue che i driver situati nel quadrante “A” fanno riferimento ad elementi su cui il cliente investe molto e che, vista l’alta soddisfazione associata, fornisco all’organizzazione una leva competitiva per migliorare il rapporto, o la fidelizzazione coi clienti. Una risposta organizzativa errata per i driver posizionati nel quadrante “A” può ingenerare grave insoddisfazione per il forte senso di delusione associato ad ambiti di grosso investimento anche emotivo. Nel tempo i driver posizionati nel quadrante “A” possono divenire normali, cioè considerati dovuti.

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 se i contenuti dei driver non sono ritenuti, o non più ritenuti, strategici per l’organizzazione stessa.

Meno critici sono i quadranti “B” e “C” che non debbono essere però trascurati in quanto i bisogni dei clienti non sono stabili nel tempo ed un non adeguato presidio potrebbe fare scivolare verso più bassi livelli di soddisfazione (Quadrante B) ed eventualmente a maggiore importanza (Quadrante D).

Tab. 8 - Adattamento da DataBank 2002

<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>Soddisfazione</b>	Alta

Sulla base delle suddette premesse metodologiche, è stata realizzata la “Mappa delle priorità di intervento” per la rilevazione di CS 2011. Nel graf. 6 è riportata la mappa generale, la quale considera la media di tutti i valori senza distinzione del servizio, mentre in allegato (rif allegati A.1., A.2., A.3., A.4.) sono riportate anche le mappe di priorità di intervento specifiche per: espressione pareri, monitoraggi ambientali, monitoraggio specifico della qualità dell’aria, servizi di laboratorio, segnalazione di inconvenienti ambientali/gestione degli esposti.

<sup>15</sup> 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 misurato (5,51 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 4,00. Per la definizione di bassa/alta importanza si è utilizzato come soglia il valore medio dell’indice di importanza (0,70).

La mappa in graf. 6, analogamente a quella di confronto con la ricerca del 2008 di graf. 6bis, mostra la linea di separazione tra alta e bassa soddisfazione spostata dal valore medio della scala "4,00" al valore medio della soddisfazione misurata "5,50".

Secondo il modello teorico tutti i giudizi sarebbero collocati nei quadranti "A" e "B" in quanto il valore di soddisfazione dei singoli driver è sempre maggiore di "4,00". Ribadiamo che, nell'ottica di un miglioramento continuo proprio dei sistemi di gestione della qualità percepita del servizio, si è ritenuto utile alzare il livello di separazione tra soddisfazione ed insoddisfazione (liv. 5,50), pertanto l'attribuzione di driver ai quadranti "C" e "D" è di tipo operativo e risponde ad una logica di presidio di situazioni emergenziali da riconoscere e gestire con tempestività. Si è voluto evitare di "adagiarsi" sui buoni risultati sapendo che, come per tutte le organizzazioni, 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.

Una vista complessiva della distribuzione dei risultati nella "Mappa delle priorità di intervento" evidenzia la presenza di due gruppi di driver chiaramente distinti tra loro. La distribuzione è espansa nel grafico riportato in quanto, al fine di migliorare la leggibilità della mappa, la scala è stata dilatata rappresentando solamente l'intervallo 4,70-6,20 per l'asse della soddisfazione al posto dell'intervallo completo 1,00-7,00. Analogamente sull'asse delle ordinate dove è rappresentata l'importanza, l'intervallo rappresentato è compreso tra 0,45 e 0,80 mentre il range completo è 0,00-1,00.

Il primo gruppo di driver è ben posizionato nel quadrante "A" ad eccezione del driver *Assistenza alla definizione delle esigenze* la cui barra di errore associata al valore della soddisfazione (l'errore  $e=\pm 0,07$ ) intercetta il quadrante "D". I driver di questo primo gruppo hanno un valore di importanza molto elevato e simile tant'è che i valori appaiono chiaramente distribuiti lungo l'asse delle ascisse. Le caratteristiche tecnico relazionali della produzione caratterizzano i driver del gruppo ed **i valori massimi di soddisfazione sono relativi alle capacità professionali ed al rapporto con il personale di Arpa**. Tutti i driver posizionati nel quadrante "A" rappresentano ciò che ha maggior importanza positiva nel rapporto azienda (leva competitiva) / cliente (investimento) pertanto **la percezione del cliente è che il valore dei servizi/prodotti erogati e realizzati dall'Agenzia risieda nel connubio tra qualità tecnica propria del servizio/prodotto e qualità professionale e relazionale del personale**.

Il secondo gruppo è meno omogeneo del primo e si distribuisce in modo trasversale tra il quadrante "B" (driver: *Professionalità degli operatori del front office*) e "C" (driver: *Costi, Tempestività della risposta, Orario del front office e Facilità di accesso*). La soddisfazione è positiva con valori compresi indicativamente tra 5,00 e 5,70 e con un valore di importanza decisamente inferiore e meno omogeneo di quello associabile al primo gruppo esaminato. I driver presenti fanno riferimento ad elementi accessori ed organizzativi del servizio/prodotto. Per questo gruppo è interessante più del posizionamento assoluto nel grafico importanza/soddisfazione la variazione rispetto alla rilevazione del 2008 (graf. 6.bis).

Il grafico 6.bis rappresenta il confronto con l'indagine di Customer Satisfaction condotta del 2008 rispetto alla quale si può notare una **"verticalizzazione" dei risultati, ovvero una minore escursione complessiva tra i valori minimi e massimi di soddisfazione registrati, a fronte di un range più ampio segnalato sulla scala dell'importanza**. Quindi si hanno item che risultano complessivamente di qualità percepita analoga, ma con una netta differenziazione dell'importanza attribuita, cioè **se nell'indagine del 2008 gli item erano distribuiti lungo la scala della soddisfazione, ora la distribuzione è maggiormente orientata lungo l'asse dell'importanza**.

I driver relativi a quello che è stato definito come primo gruppo (*Assistenza alla definizione delle esigenze, Completezza, Chiarezza, Comprensibilità, Qualità tecnica, Competenza del personale,*

*Cortesìa e disponibilit *) erano presenti in una forma similmente aggregata anche nella precedente indagine; ci  che risulta evidente   la sostanziale tenuta della soddisfazione sui medesimi valori di giudizio a fronte dell'aumento dell'importanza pari al 10-15%. Utilizzando la suddivisione in quadranti della ricerca 2011 *Assistenza e Competenza* sarebbero stati allocati rispettivamente nei quadranti "C" (bassa soddisfazione e bassa importanza) e "B" (alta soddisfazione e bassa importanza). L'aumento del valore di importanza complessivo dei driver citati, enfatizza ulteriormente il significato di necessit  di presidio e di opportunit  rappresentato dal quadrante "A".

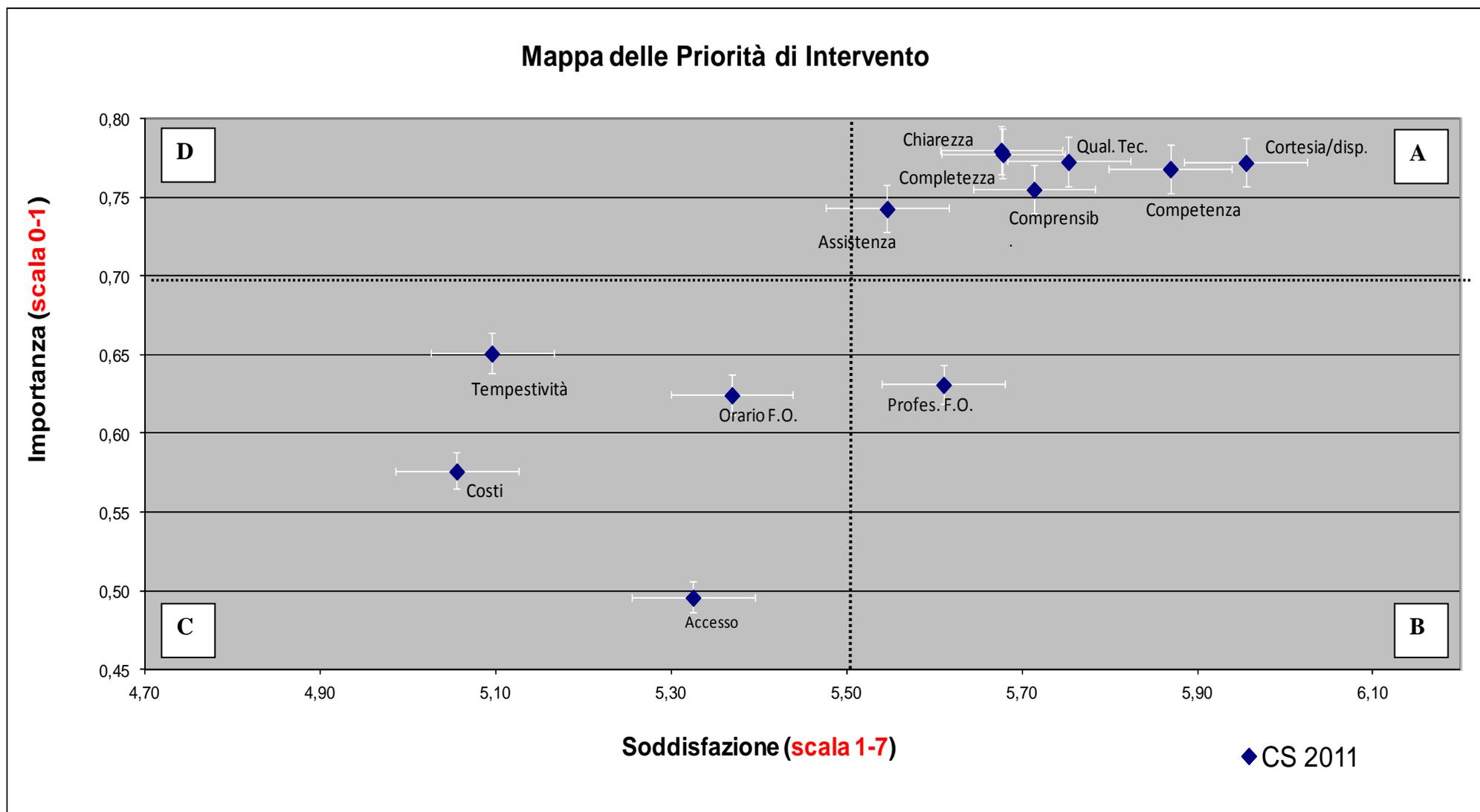
Il driver *Costi* mostra nel triennio un lieve calo dell'importanza a fronte dell'aumento della soddisfazione, le cause potrebbero essere ricondotte all'invarianza del tariffario delle prestazioni erogate dall'Agenzia il cui ultimo aggiornamento economico risale al 2004.

Anche il driver *Tempestivit  della risposta* mostra una sostanziale stabilit  rispetto al 2008 ed un aumento di soddisfazione anche al netto dell'incertezza. Dati oggettivi, ci  le misurazioni aziendali di performance, confermano il miglioramento del driver,   per  interessante che anche i clienti ne abbiano avuto percezione. Le risposte alle due domande aperte sulle positivit  e criticit  spesso citano tale driver portando ad integrazione della valutazione commenti tratti dall'esperienza diretta;   importante evidenziare che nelle risposte non mai   stata espressa rassegnazione sulla possibilit  di migliorare i tempi di risposta a testimonianza che i giudizi positivi sono tali per un aumento della qualit  percepita e non per una riduzione della qualit  attesa.

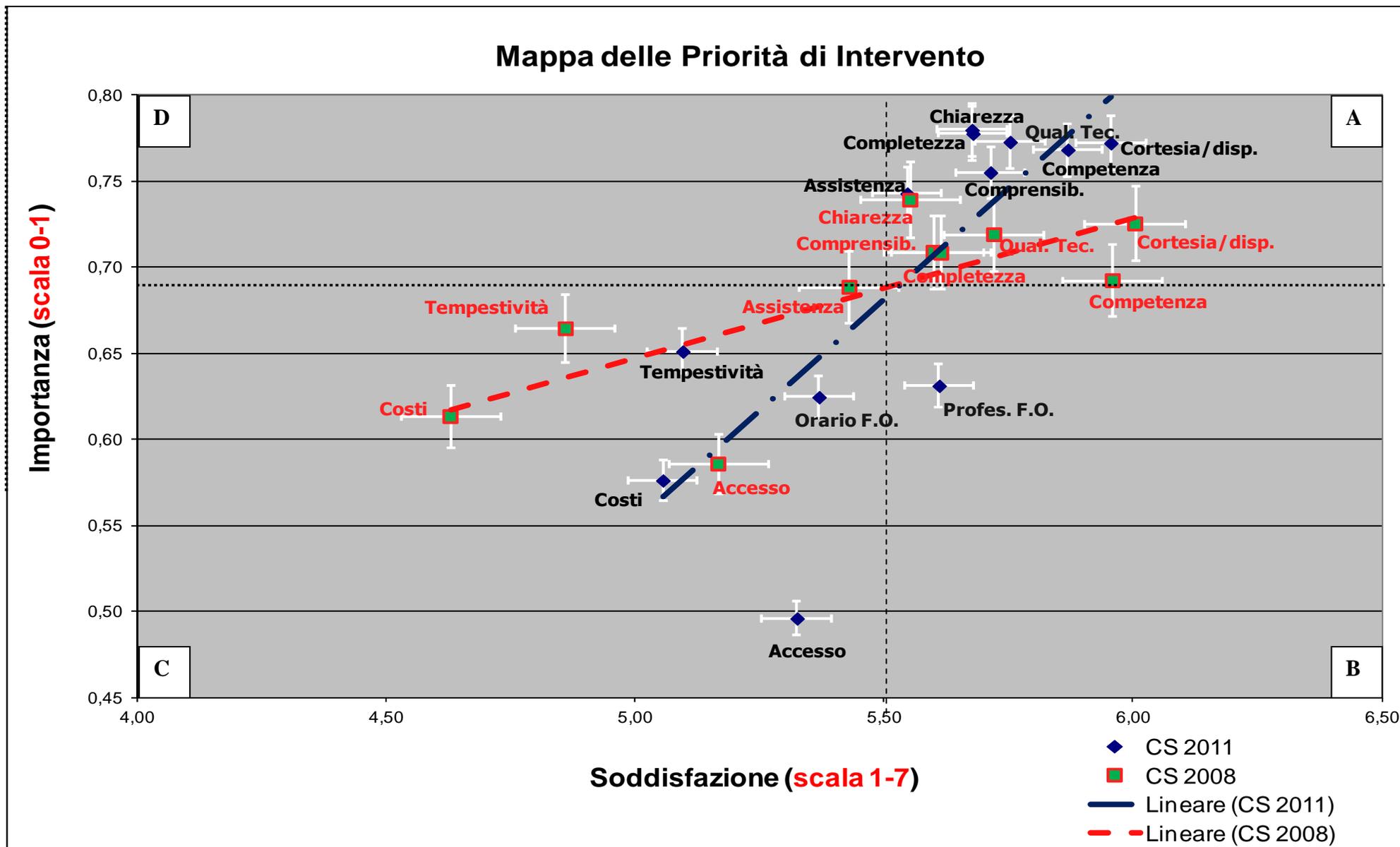
Per la *Facilit  di accesso* risulta evidente la forte diminuzione di importanza, probabilmente attribuibile all'assenza negli ultimi anni di limitazioni agli accessi alle sedi Arpa dopo un lungo periodo caratterizzato da importanti, diffusi e soprattutto necessari lavori di ristrutturazione.

I driver: *Orari del front-office* e *Professionalit  degli operatori del front-office* sono stati introdotti con l'ultima ricerca e pertanto non   disponibile un confronto con rilevazione pregresse.

Graf. 6 – Mappa delle priorità di intervento



Graf. 6.bis – Mappa delle priorità di intervento – confronto risultati indagine 2008 e 2011



## Esiti delle risposte alle domande “aperte” e ruolo richiesto

Al termine del questionario erano poste due domande aperte con le quali si dava la possibilità al rispondente di esprimere informazioni e valutazioni aggiuntive o chiarimenti ai giudizi espressi.

L’inserimento di tali domande permette di fare approfondimenti e cogliere sfumature per meglio comprendere lo stato complessivo della qualità percepita. Permette altresì un confronto qualitativo con gli esiti delle interviste svolte in presenza per le quali, tra le elaborazioni effettuate, vi è l’analisi delle positività e criticità attraverso parole chiave.

Ovviamente i giudizi raccolti hanno mostrato differenti gradi di approfondimento ed analisi ed alcuni stralci verranno utilizzati per i commenti salvaguardando sempre l’anonimato del rispondente. La sintesi in parole chiave e la rappresentazione quantitativa delle risposte aiuta la comprensione macro della distribuzione dei pareri espressi.

In questa ricerca sono state raccolte 282 valutazioni – di cui 177 positive e 105 negative – distribuite secondo lo schema riportato nella seguente tabella (tab. 9). la categoria “altro” presente in entrambi i gruppi comprende le risposte non classificabili quali: “nessuno in particolare”, “parecchie”, “pochi”, “sì”, “no”.....Unitamente ai commenti vengono citati tra parentesi esempi trascritti dalle risposte riportate nei questionari.

Tab. 9 - Elenco per parole chiave delle positività e criticità espresse

Positività		Criticità	
Temi	Numerosità	Temi	Numerosità
Cortesìa e disponibilità del personale	61	Tempestività della risposta	30
Competenza del personale	55	Controllo del territorio	26
Qualità tecnica	17	Chiarezza delle informazioni fornite (qualità/accesso/....)	14
Assistenza nella definizione delle esigenze	16	Assistenza nella definizione delle esigenze	9
Tempestività della risposta	11	Qualità tecnica	7
Chiarezza delle informazioni fornite	6	Costo della prova	4
Professionalità degli operatori del front office	2	Personale insufficiente	4
Comprensibilità	1	Cortesìa e disponibilità del personale	3
Completezza	1	Competenza del personale	1
Altro	7	Orario di accoglienza al pubblico del front office	1
		Altro	6

I giudizi positivi indicati nelle risposte quantitative, vengono ripresi e confermati nelle risposte aperte dove la “cortesia e disponibilità del personale” unitamente a “competenza del personale” coprono il 66% delle risposte.

I giudizi sono spesso particolareggiati e circostanziati (“*competenza, professionalità e disponibilità del personale addetto ai controlli in stabilimenti a rischio di incidente rilevante*”) altre volte più generici (“*potenzialità delle proprie competenze tecniche e professionali*”; “*professionalità degli operatori ...*”; “*alta competenza tecnica del personale*”). I temi “cortesia e disponibilità del personale” e “competenza del personale” sono ripresi anche nelle attribuzioni di criticità, ma con valori di frequenza decisamente bassi rispettivamente tre (“*comportamento molto scortese da parte di tecnici inviati per monitorare presunti sversamenti in corso d'acqua in cui da anni è stato riscontrato il problema*”) ed una (“*incapaci a rispondere a domande tecniche*”) segnalazione.

Le altre positività seguono ben distanziate nella frequenza delle risposte, ma al terzo e quarto posto si trovano due temi “qualità tecnica” e “assistenza nella definizione delle esigenze” complementari in ottica strutturale e non individuale, alle prime due categorie. La tempestività di risposta come elemento di positività viene citata da 11 soggetti (“*tempestività negli interventi*”; “*tempestività nel rilevamento dati meteo in tempo reale*”; ....).

Le criticità segnalano percepiti problemi strutturali-organizzativi relativi ai tempi di risposta ovvero al controllo del territorio, quest'ultimo spesso richiamato come problema o necessario ambito di sviluppo anche nelle interviste condotte in presenza. Alcune citazioni possono meglio chiarire il senso delle due principali critiche rivolte all'Agenzia:

- Tempi di risposta – “*ritardo nella trasmissione di alcuni rapporti di prova*”; “*tempi talvolta lunghi nell'espressione dei pareri di competenza sulle varie matrici ambientali*”; “*tempi lunghissimi di refertazione*”; .....
- Controllo del territorio – “*In prossimità di una scuola elementare è stata richiesta l'installazione di una centralina per la rilevazione della qualità dell'aria, ..., ma la risposta è stata che è già stata effettuata nel 2009.....anche se siamo nel 2011 e il problema è adesso...*”; “*maggior attenzione agli scarichi abusivi di acque superficiali*”; “*... manca un adeguato servizio di intervento che riscontri i problemi segnalati..*”; .....

La tabella 9 bis confronta la distribuzione delle risposte, codificate per parole chiave, nelle ultime due indagini. Tipologia, valori ed ordinamento delle positività sono molto simili con variazioni percentuali nel triennio contenute. Il dato più interessante è nelle criticità, dove si può notare un calo significativo di “assistenza nella definizione delle esigenze”, così come nei “tempi di risposta” a fronte dell'ingresso del tema “controllo del territorio” non citato nella rilevazione precedente.

Tab. 9bis - Confronto ricerca 2008/2011 tra positività e criticità espresse

Positività			Criticità		
Temi	Distribuzione %		Temi	Distribuzione %	
	2008	2011		2008	2011
Cortesìa e disponibilità del personale	40%	36%	Tempi di risposta	43%	29%
Competenza del personale	31%	33%	Assistenza nella definizione delle esigenze	29%	9%
Assistenza nella definizione delle esigenze	16%	10%	Competenza del personale	7%	1%
Qualità tecnica	4%	10%	Facilità di accesso	6%	0%
Facilità di accesso	3%	0%	Costi	4%	4%
Tempi di risposta	3%	7%	Comprensibilità	3%	3%
Contributo alla diffusione dell'informazione e della conoscenza sui temi ambientali	2%	0%	Qualità tecnica	3%	7%
Completezza	1%	1%	Cortesìa e disponibilità del personale	3%	3%
Chiarezza delle informazioni fornite	0%	4%	Scarsità di risorse/personale insufficiente	3%	4%
Comprensibilità	0%	1%	Chiarezza delle informazioni fornite	0%	14%
			Orario di accoglienza al pubblico del front office	0%	1%
			Controllo del territorio	0%	25%

Nella ricerca conclusa, era posta anche una domanda relativa al ruolo dell'Agenzia, in particolare all'ambito di intervento prioritario richiesto dai clienti. Gli intervistati potevano scegliere tra un set di quattro opzioni:

- Controllo e vigilanza delle fonti inquinanti,
- Monitoraggio ed analisi ambientale a supporto delle politiche territoriali,
- Attività di studio e ricerca per conoscenza ed informazione ambientale,
- Espressione di pareri tecnici preventivi a fini autorizzatori;

ognuna facente riferimento non solo ad un ambito di intervento, ma ad un approccio al ruolo diversamente caratterizzato.

Circa l'81% dei rispondenti ha compilato questa domanda del questionario.

Tab. 9ter - Ruolo dell'Agenzia

<b>Esiti indagine 2011</b>	<b>Numerosità rispondenti</b>	<i>Controllo e vigilanza delle fonti inquinanti</i>	<i>Monitoraggio ed analisi ambientale a supporto delle politiche territoriali</i>	<i>Attività di studio e ricerca per conoscenza ed informazione ambientale</i>	<i>Espressione di pareri tecnici preventivi a fini autorizzatori</i>
<i>Arpa dovrebbe concentrare la sua attività prevalentemente su</i>	<b>769</b>	362	226	102	79

Il controllo del territorio, anche nell'espressione di vigilanza, ottiene quasi la metà delle scelte formulate e, in analogia alle precedenti indagini, rimane come scelta prioritaria formulata dai clienti. Ad Arpa continua ad essere quindi richiesta una presenza capillare sul territorio che, ed è questa la novità rilevata dalla ricerca del 2011, si deve esprimere in forma organica con le attività di monitoraggio ed analisi ambientale. Il ruolo di Arpa diviene quindi sempre più un ruolo complesso ed organico dove le attività direttamente finalizzate alla costruzione della conoscenza – monitoraggio ed analisi – debbono diventare supporto per l'attività di controllo.

Le risposte formulate da chi ha compilato il questionario sono perfettamente allineate con gli esiti delle interviste condotte in presenza a testimoni privilegiati (rif. tabb. 12 e 12bis).

## La comunicazione e l'informazione ambientale di Arpa

La tematica è stata riproposta per la prima volta dopo la rilevazione condotta nel 2002; diversi sono però il contesto e la specificità indagata tali da non permettere confronti diretti ed analisi di trend.

Il primo dato che si osserva leggendo la tabella 10 è relativo alla numerosità delle risposte alla sezione comunicazione del questionario; in particolare si nota che l'85% dei rispondenti ha compilato almeno una domanda della sezione. Questo dato evidenzia la conoscenza dei prodotti della comunicazione ed informazione di Arpa. Prodotti distribuiti secondo differenti media, che assolvono a finalità di conoscenza operativa piuttosto che di approfondimento, nonché di differente impatto sulla cultura e conoscenza ambientale interessando target di utenti differenti.

La qualità percepita è elevata per tutti gli item indagati sia relativi ai prodotti ed alla modalità di diffusione, ma anche al ruolo di Arpa nel campo della informazione e comunicazione ambientale.

Interessante la numerosità delle risposte alla valutazione di Ecoscienza che è pari al 50% circa della numerosità media della sezione. Ecoscienza ottiene però il secondo più alto valore medio di soddisfazione ed annovera il maggior numero di clienti fortemente soddisfatti (voto 7). In sintesi, la rivista dell'Agenzia non è molto nota, ma chi la conosce l'apprezza.

Anche il sito web di Arpa ottiene eccellenti valutazioni alle quali si uniscono i giudizi formulati nel corso delle interviste dirette dove viene citato come utile strumento quotidiano di lavoro e di informazione, a fronte della rivista Ecoscienza che viene vissuta di più e coerentemente con l'intenzione dell'editore come strumento di approfondimento tematico.

Tab. 10 - Valutazione dell'attività di comunicazione ed informazione ambientale di Arpa

<b>TEMI INDAGATI</b>	<b>Numerosità risposte (valore assoluto)</b>	<b>MEDIA</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>80%Perc.</b>	<b>Dev. Std.</b>	<b>% Gravemente insod. (1)</b>	<b>% Insodd. (1-2-3)</b>	<b>% In linea attese (4)</b>	<b>% Soddisf. (5-6-7)</b>	<b>% Fortemente soddisf. (7)</b>
<i>Facilità di lettura, comprensione, completezza</i>	776	<b>5,47</b>	<b>6,0</b>	<b>6,0</b>	<b>1,2</b>	1,7	<b>5,9</b>	<b>11,0</b>	<b>83,1</b>	17,5
<i>Frequenza e tempestività dell'informazione</i>	775	<b>5,25</b>	<b>5,0</b>	<b>6,0</b>	<b>1,3</b>	2,2	<b>9,7</b>	<b>14,2</b>	<b>76,1</b>	15,9
<i>Contributo alla diffusione di una cultura ambientale</i>	776	<b>5,29</b>	<b>6,0</b>	<b>6,0</b>	<b>1,5</b>	3,0	<b>12,2</b>	<b>11,1</b>	<b>76,7</b>	20,1
<i>Corrispondenza alle aspettative di conoscenza e informazione ambientale</i>	754	<b>5,30</b>	<b>6,0</b>	<b>6,0</b>	<b>1,4</b>	1,9	<b>10,1</b>	<b>12,1</b>	<b>77,9</b>	16,6
<i>Portale internet di Arpa "ArpaWeb"</i>	652	<b>5,69</b>	<b>6,0</b>	<b>7,0</b>	<b>1,3</b>	1,2	<b>6,3</b>	<b>7,7</b>	<b>86,0</b>	27,9
<i>Rivista di Arpa "EcoScienza" e altre pubblicazioni dell'Agenzia</i>	385	<b>5,58</b>	<b>6,0</b>	<b>7,0</b>	<b>1,4</b>	1,6	<b>8,1</b>	<b>10,4</b>	<b>81,6</b>	28,6
<i>Valutazione complessiva della comunicazione e informazione ambientale di Arpa</i>	813	<b>5,36</b>	<b>6,0</b>	<b>6,0</b>	<b>1,3</b>	1,5	<b>8,5</b>	<b>11,3</b>	<b>80,2</b>	14,8

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

Di particolare rilievo i risultati delle interviste dirette, il cui numero è stato elevato a 55 nell'indagine del 2011, che hanno portato conferme rispetto a quanto rilevato tramite la somministrazione dei questionari ed a interessanti approfondimenti specialmente sul ruolo percepito e richiesto ad Arpa.

Il virgolettato corsivo riportato nel testo fa riferimento a citazioni rilasciate dagli intervistati.

Iniziando con l'analisi dei dati quantitativi, anch'essi rilevati impiegando una scala Likert a 7 step, si evidenzia un elevato grado di soddisfazione (media 5,7) con punte oltre il valore 6 per i driver afferenti alla qualità tecnica ("L'Agenzia è competente e affidabile" val. 6,2) ed al contributo dello sviluppo culturale ("L'operato di Arpa contribuisce ad accrescere la conoscenza sulle problematiche ambientali" val. 6,2)<sup>16</sup>. Punteggi elevati sono assegnati ai driver relativi alla capacità di collaborazione di Arpa con soggetti terzi siano essi pubblici che privati ("Arpa fornisce supporto alle autorità competenti nei processi decisionali relativi all'ambiente" val. 6,0. "L'Agenzia ha un efficace rapporto di collaborazione coi propri referenti/stakeholder" val. 5,9). Questo riconoscimento è importante per soddisfare le richieste formulate dalla maggioranza degli intervistati di sviluppare azioni di vero e proprio partenariato dove la competenza tecnica e l'autorevolezza dell'Agenzia diventino il perno attorno il quale possano concretizzarsi relazioni anche tra enti con *mission*, storie, strutture diverse ("*Negli anni si è molto affinata la collaborazione e il gioco di squadra con Arpa, che è un ottimo riferimento*"; "*I vertici dell'Agenzia sono fattivamente ben disposti al confronto ed alla collaborazione. Il dialogo aiuta a superare la dicotomia conflittuale controllore/controlato per avviare un percorso comune come tra l'altro auspicato dalle direttive europee. L'agire comune è un indispensabile elemento di prevenzione*"; "*Disponibilità ed orientamento al risultato evidenziando collaborazione tra enti anche al di fuori degli incarichi formali...*"; "*.... In generale risulta carente il coordinamento regionale tra le organizzazioni/enti che si occupano di tutela ambientale; Arpa potrebbe divenire capofila sia per il coordinamento sia per la formazione/addestramento*").

La soddisfazione complessiva sui servizi erogati ("espressione di pareri tecnici", "monitoraggi ambientali"; "monitoraggio specifico qualità dell'aria", "servizi di laboratorio", "SIA/Esposti") risulta altamente positiva con valutazioni medie superiori a 5,5 (tab. 11). I valori di qualità percepita risultano più elevati rispetto a quelli rilevati dall'analisi complessiva dei questionari; i valori di soddisfazione questionari/interviste sono invece allineati se si considerano, tra i compilatori dei questionari, i soli clienti "persone giuridiche". La numerosità massima delle risposte è 55 pari al numero degli intervistati.

Eccellente la valutazione relativa al Monitoraggio della qualità dell'aria con la richiesta, estensibile a tutta l'attività di monitoraggio, di una maggiore fruibilità operativa dei dati raccolti; sono presenti timori per la sostenibilità dei costi delle reti di monitoraggio ("*Monitoraggio consolidato da diversi anni. Arpa ha un riconoscimento pubblico forte su questo tema. Ottimo il sito LIBERIAMOLARIA esempio di collaborazione tra enti*"; "*La consultazione del sito web consente di avere tempestive indicazioni sull'evoluzione dei parametri di qualità dell'aria e, di conseguenza, di affinare le considerazioni sugli effetti sanitari*"; "*...si evidenzia la necessità di intensificare le campagne, ad esempio con mezzi mobili, in quelle situazioni di maggiore criticità ambientale e sociale es. qualità dell'aria nei luoghi e tempi di uscita dalle scuole. .... Anche in questo caso si ribadisce che il dato prodotto deve essere utile per effettuare delle scelte*").

<sup>16</sup> Il dettaglio delle valutazioni quantitative è riportato in allegato alla tabella C.1.

Tab. 11 - Valutazione dei servizi

	<b>Media</b>	<b>Dev. Std.</b>	<b>Numerosità risposte</b>
Monitoraggio qualità aria	<b>6,3</b>	0,6	33
Monitoraggio ambientale (escluso aria)	<b>6,0</b>	0,8	40
Espressione pareri tecnici	<b>5,9</b>	1,1	32
SIA/Esposti	<b>5,8</b>	1,2	39
Servizi di laboratorio	<b>5,5</b>	1,3	32

Il giudizio relativo all'intervento in caso di segnalazione di inconveniente ambientale o di esposto, è fornito dai rispondenti nel ruolo di parte terza in quanto difficilmente viene presentato direttamente da enti o associazioni, ma dai singoli associati che informano l'associazione degli esiti e dei problemi occorsi. Diverso il caso per le associazioni ambientaliste dove sovente è l'associazione stessa che richiede l'attivazione di Arpa, in tale caso infatti gli associati non segnalano direttamente ad Arpa la situazione di criticità/emergenza ambientale, ma all'associazione che diviene così interlocutore diretto dell'Agenzia.

Le valutazioni sull'operato tecnico dell'Agenzia, sulla collaborazione tra enti e, più in generale, sulla capacità di controllo del territorio sono molto diversificate e risentono fortemente del contesto locale.

Importante la percezione che le risorse umane dell'Agenzia siano numericamente insufficienti.

Nella tabella seguente (tab 11bis) viene proposto uno schema di distribuzione dei pareri rilevati nel corso delle interviste sul controllo del territorio da parte di Arpa. I giudizi riportati non sono esaustivi, ma esplicativi delle diverse situazioni rilevate.

Tab. 11 bis - Controllo del territorio. Citazioni degli intervistati

Ambiti	Positività	Criticità
Capacità tecnica/professionalità	<p>“... con buon livello di competenza”</p> <p>“Attività di alto livello professionale e con elevato presidio ...”</p> <p>“ARPA ha le capacità tecnico-professionali per affrontare le richieste di prevenzione, controllo e tutela ambientale ....”</p> <p>“In generale i tecnici Arpa hanno esperienza tale da comprendere le motivazioni che hanno portato a specifiche situazioni di irregolarità e quindi adottare le corrette azioni anche sanzionatorie”</p>	<p>“... anche le competenze debbono adeguarsi e svilupparsi”</p> <p>“C'è la percezione che gli stessi collaboratori di Arpa non sappiano bene che cosa faccia l'Agenzia”</p> <p>“Le aziende, ....., necessitano di maggiore certezza e chiarezza”</p>
Collaborazione con enti/associazioni	<p>“Interventi congiunti hanno dato esito positivo e costruttivo”</p> <p>“Collabora efficacemente con gli altri enti di vigilanza e controllo coinvolti dalle emergenze”</p> <p>“Arpa potrebbe sviluppare un ruolo di coordinamento/ sprone tra i soggetti coinvolti nella tutela ambientale. Il ruolo è possibile per la riconosciuta capacità professionale”</p>	<p>“...le segnalazioni effettuate dai volontari venivano ascoltate ed attivavano controlli di Arpa, ora ciò non accade ed è un peccato perché i volontari sono tutti professionisti del settore ambientale, quindi capaci di evidenziare oggettive criticità”</p> <p>“Difficoltà di rapporti istituzionali per la preponderanza di rapporto UPG rispetto al controllo vigilanza a supporto degli enti”</p> <p>“controlli svolti diversamente tra i due distretti, soprattutto la tempistica è diversa ...”</p>
Efficacia del controllo	<p>“... controlli che sono puntuali ed efficaci ...”</p> <p>“... puntuali nei controlli”</p> <p>“..competenza specifica e conoscenza del territorio”</p>	<p>“Controllo insufficiente, non si riescono a coprire tutte le aziende”</p> <p>“Facciamo più interventi su segnalazione che programmati, quindi lacuna nella programmazione. Ci sono impianti che sfuggono al controllo”</p> <p>“Pare più debole il controllo del territorio (su segnalazione di cittadini e comitati) - in caso di emergenza, soprattutto durante i gg festivi, spesso vengono segnalati ritardi negli interventi. L'impressione è che si sia ridotta la presenza e risposta (di Arpa) sul territorio”</p>
Numerosità/disponibilità del personale	<p>“Indubbia è la disponibilità del personale ...”</p> <p>“Sempre positivo il rapporto umano coi colleghi di Arpa”</p> <p>“Disponibilità degli operatori a collaborazione e confronto per la gestione congiunta delle criticità”</p>	<p>“..la scarsità di personale a disposizione per le attività che riguardano il controllo ...”</p> <p>“Carenza di risorse umane (non di volontà o capacità) che per noi sono evidenti nell'insufficiente controllo del territorio ...”</p> <p>“Problema comune a tutte le Arpa è la mancanza di risorse a fronte di specifici obblighi sempre in aumento”</p>

Nelle interviste effettuate è stato possibile raccogliere sovente espressioni di fiducia relativamente alle capacità dell'Agenzia di affrontare le sfide che il contesto socio/economico/ambientale offre. Per raggiungere tale goal spesso viene palesata la richiesta di maggiore collaborazione tra istituzioni ed associazionismo con l'Agenzia nel ruolo, giustificato dalla riconosciuta qualità tecnica, di promotore e coordinatore di tali relazioni (*"Attività formative congiunte anche per migliorare il coordinamento e riprendere il dialogo ... con il mondo dell'associazionismo"*; *"Oggi è difficile per tutti colloquiare con le imprese che sono generalmente poco disponibili all'ascolto ..... Arpa, come altri enti pubblici, rischia di essere autoreferenziale, dovrebbe quindi aprirsi sempre più al confronto anche se può essere duro e fonte di scontro"*).

La tabella 12 riporta la distribuzione, in valore assoluto e percentuale, 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; ogni intervistato poteva indicare più opzioni.

La tabella 12 bis mostra il confronto con l'indagine del 2008. I simboli "–" o "+" vengono attribuiti per variazioni comprese tra il 2 ed il 5%, mentre "- -" e "+ +" se tali variazioni superano il 5% in positivo o negativo.

La metà delle scelte sono suddivise in modo quasi uguale tra "controllo del territorio" e "monitoraggio e previsioni meteorologiche". Il dato, ed i commenti formulati nel corso dell'intervista, evidenziano la richiesta di un forte presidio del territorio da realizzarsi attraverso le attività di vigilanza e controllo unitamente ad azioni di sviluppo della conoscenza (monitoraggi) che abbiano una diretta ricaduta operativa.

La "comunicazione" viene intesa come supporto operativo alle scelte originate dalla conoscenza tecnico-scientifica dello stato ambientale di un territorio (*"I risultati ottenuti a seguito delle attività proprie ed in generale la conoscenza di cui dispone l'Agenzia, debbono divenire patrimonio comune attraverso un'efficace azione di comunicazione"*; *"... debbono essere presenti dati con associati strumenti o elementi interpretativi"*); minore importanza viene attribuita alla cosiddetta comunicazione scientifica<sup>17</sup>, cioè ad un tipo di comunicazione orientata ad un sapere più teorico e meno applicativo. In analogia, la maggiore rilevanza attribuita all'attività di "studi e progetti" fa riferimento alla creazione di conoscenza a supporto dell'azione di presidio del territorio che possiamo quindi definire come controllo organico del territorio. Secondo il giudizio degli intervistati non è più sufficiente una singola attività o struttura dell'Agenzia dedicata a tale tematismo, ma un'azione corale dell'ente attraverso le proprie strutture in sinergia e collaborazione con il mondo esterno: istituzioni, industrie e mondo produttivo in genere, associazionismo, ....

L'attività laboratoristica contribuisce al supporto dell'azione di conoscenza ed al controllo organico al pari del presidio dei cosiddetti strumenti innovativi, quali VIA, IPPC (a cui si ispira il concetto di controllo organico) ed EMAS; mentre l'attività autorizzatoria pare risultare percepita più nell'aspetto burocratico dell'atto che nelle potenzialità di prevenzione.

L'intervento in occasione di emergenze ambientali è considerata attività "dovuta", e ben presidiata (*"... giudizio positivo anche per la risposta alle situazioni di emergenza ambientale ..."*), dell'ente seppur con alcuni distinguo (*"..emergono perplessità sull'operato specialmente nel caso di emergenze ambientali in cui la risposta di Arpa appare troppo rassicurante ..."*).

---

<sup>17</sup> La qualità della comunicazione "scientifica" è considerata ottima (*".. buona qualità tecnico-scientifica della reportistica ambientale"*; *" Ecoscienza è probabilmente la migliore rivista del settore"*).

Tab. 12 – Ambiti attesi di presidio

Aggregati	Numerosità delle risposte	
	val. assoluto	percentuale
Controllo del territorio	72	27%
Monitoraggio e Previsioni Meteo	62	23%
Comunicazione	29	11%
Studi e progetti	28	10%
Strumenti innovativi: VIA/IPPC/EMAS	21	8%
Analisi di laboratorio	21	8%
Pareri	18	7%
Emergenze ambientali	16	6%
<b>TOTALE</b>	<b>267</b>	<b>100%</b>

Tab. 12bis – Ambiti attesi di presidio, confronto indagine 2008/2011

Aggregati	Numerosità delle risposte (val. percentuale)	
	2008	2011
Controllo del territorio	43%	27% 
Monitoraggio e Previsioni Meteo	24%	23%
Comunicazione	6%	11% 
Studi e progetti	2%	10% 
Strumenti innovativi: VIA/IPPC/EMAS	5%	8% 
Analisi di laboratorio	3%	8% 
Pareri	12%	7% 
Emergenze ambientali	5%	6%
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Per una semplicità espositiva e di confronto anche con le esperienze pregresse, le risposte ed i commenti degli intervistati sono state condensate in parole chiave. Per ogni intervista l'espressione ripetuta della medesima positività o criticità veniva contata una sola volta, pertanto il numero massimo possibile di ripetizioni della medesima parola chiave poteva essere 55, cioè il numero di interviste effettuate.

Nelle aree di miglioramento indicate (rif. tab. 13 – Aree di miglioramento)<sup>18</sup>, in analogia con l'indagine del 2008 si mantiene come problema prioritario la carenza di risorse umane al pari della tempestività di risposta (tempi di intervento, attesa referti e pratiche, ....) dell'Agenzia.

Azione coordinata con gli altri Enti del controllo, Controllo del territorio ed autonomia intesa come libertà da condizionamenti nella definizione degli obiettivi strategici, sono stati indicati rispettivamente da 11, 8 e 7 intervistati su 55.

Differentemente dalla precedente ricerca, compare la segnalazione da parte del 20% degli intervistati di una comunicazione ed informazione ambientale eccessivamente orientata su studi non direttamente operativi, quindi non a supporto diretto dell'azione coordinata tra istituzioni e soggetti privati in genere.

Tab 13 - Aree di miglioramento

<b>Aree di miglioramento</b>	
<b>Parole chiave</b>	<b>Numerosità (val. max 55)</b>
<b>Risorse umane (<i>numerosità</i>)</b>	<b>15</b>
<b>Tempi di risposta</b>	<b>15</b>
<b>Comunicazione scientifica (<i>non operativa</i>)</b>	<b>11</b>
<b>Coordinamento tra enti</b>	<b>11</b>
<b>Controllo del territorio</b>	<b>8</b>
<b>Risorse finanziarie</b>	<b>8</b>
<b>Autonomia</b>	<b>7</b>
<b>Costi</b>	<b>7</b>

La **competenza tecnica** è in assoluto il **principale punto di forza** riconosciuto ad Arpa da ben 40 intervistati su 55, pari quindi al 73% delle ripetizioni possibili di tale item.

Tra le aree di positività (rif. tab. 14) si segnala anche la collaborazione tra enti (in antitesi con il "coordinamento tra enti" espresso tra le criticità) e la disponibilità a trovare forme specifiche di risposta ai bisogni degli interlocutori.

Nell'ambito delle positività l'indicazione relativa a risorse umane, fa riferimento alle qualità non solo tecniche del personale dell'Agenzia.

Interessante osservare che 6 intervistati hanno posto il tema dei tempi di risposta tra gli elementi di qualificazione positiva di Arpa. Rimane quindi ambivalente la valutazione sui tempi di risposta considerati in miglioramento rispetto a precedenti rilevazioni, ma non ancora completamente allineati alle esigenze dei rispondenti.

<sup>18</sup> Le tabb. 13 e 14 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. 14 - Aree di positività

<b>Positività</b>	
<b>Parole chiave</b>	<b>Numerosità (val. max 55)</b>
<b>Competenza tecnica</b>	<b>40</b>
<b>Collaborazione</b>	<b>19</b>
<b>Disponibilità</b>	<b>10</b>
<b>Autorevolezza</b>	<b>8</b>
<b>Organizzazione</b>	<b>7</b>
<b>Risorse umane (qualità)</b>	<b>6</b>
<b>Tempi di risposta</b>	<b>6</b>

Rimane negli anni al centro delle sollecitazioni espresse dagli intervistati, l'opportunità o meno che i collaboratori di Arpa che si occupano di controllo del territorio rivestano il ruolo di ufficiale di polizia giudiziaria (UPG). Il confronto risulta ora particolarmente centrato sulle attività di controllo per le aziende in regime AIA ove, sulla base della normativa vigente, il ruolo di collaborazione tra organizzazione ed ente di controllo è l'elemento cardine. L'opinione degli intervistati può quindi essere sintetizzata in un'articolazione su due punti:

- Tecnici con qualifica di UPG per l'attività di controllo e vigilanza, escluso aziende AIA, al fine di permettere una più efficace azione di acquisizione informazioni, dati, ... ("*... un controllo più puntuale sul territorio in attività di UPG*"; "*Il fatto che i tecnici Arpa abbiano la qualifica di UPG ha dei vantaggi ... permettendo una maggiore facilità di accesso ai siti per controllo*")
- Tecnici senza qualifica di UPG per l'attività di controllo programmato nelle aziende AIA dove centrale è la collaborazione tecnico-scientifica tra le parti ("*... il problema della presenza di operatori Arpa con qualifica di UPG durante i controlli programmati alla aziende AIA*"; "*Troppi tecnici con qualifica UPG, questo condiziona l'azione dell'Agenzia lasciando poco margine al confronto/collaborazione ed alla comprensione del problematiche*").

Altro argomento che ha diviso gli intervistati sulla qualifica di UPG del personale Arpa è se, e quanto, ciò comporti una sorta di subordinazione della programmazione dell'attività dell'Agenzia alle scelte della magistratura. Il tema non ha trovato posizioni chiaramente categorizzabili.

Nell'indagine condotta nel 2008, risultava ambivalente la valutazione relativa a fino a quale punto si deve, o può, spingere la disponibilità di ascolto e dialogo nei confronti delle imprese affinché si possa effettuare una concreta azione propositiva e preventiva senza il rischio di perdere la giusta distanza dovuta al ruolo di "controllore" del rispetto della normativa ambientale attribuito ad Arpa. Oggi le posizioni si sono fatte più chiare spostando in maniera netta l'attività di collaborazione nelle sedi istituzionali di confronto, di definizione dei programmi di attività, nel rilascio delle autorizzazioni e nei casi di aziende soggette ad AIA; nelle situazioni operative il controllo ispettivo

dell'Agenzia si deve basare esclusivamente sulle buone prassi tecnico-scientifiche (*"Avere un rapporto di collaborazione con Arpa vuole dire avviare un percorso verificabile/verificato di miglioramento nel tempo in una logica di processo. Bene un approccio collaborativo, ma non "consulenziale", i ruoli debbono essere garantiti nell'ovvio rispetto della norma"; "il conflitto nasce a seguito delle scelte definite in fase autorizzatoria dove debbono essere ben chiariti i limiti"*).

Si chiude questo capitolo, ribadendo il concetto di controllo organico del territorio che è la summa delle indicazioni raccolte. Il controllo del territorio diventa organico in quanto si articola su quattro diretti:

- a) controllo e vigilanza in situ;
- b) monitoraggio ambientale quale fonte di conoscenza dello stato dell'ambiente in cui avviene l'attività di vigilanza e controllo;
- c) comunicazione operativa, cioè a supporto tempestivo delle decisioni tecniche, politiche e programmatiche;
- d) coordinamento tra i soggetti pubblici e privati.

Il controllo organico supera quindi la vecchia definizione del "command and control", dove l'azione era prevalentemente puntuale, per integrarsi con le possibili fonti di creazione della conoscenza.

### SEZIONE 3 - CONSIDERAZIONI DI SINTESI

“La *customer satisfaction* è un approccio che, attraverso il ricorso a tecniche di vario tipo (indagini, questionari, focus-group, ecc), si prefigge come obiettivo quello di conoscere quantitativamente percezioni e attese dei cittadini-clienti di un servizio, per individuare le priorità degli interventi di miglioramento nell'erogazione del servizio stesso” (Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione – [www.magellanopa.it](http://www.magellanopa.it)).

Percezioni ed attese sono le parole chiave. In questo report sono stati presentati in forma aggregata e ragionata i giudizi che i clienti di Arpa Emilia-Romagna hanno rilevato nella loro esperienza di rapporto con l'Agenzia e che cosa si attendevano e si attendono da Arpa. Possono non essere verità assolute, ma sono le verità che ogni singolo cliente/utente ha provato e sulle quali giudicherà, come è diritto di ogni cittadino, l'operato dell'Agenzia. Queste valutazioni (s)oggettive sono come una mappa, che non è il territorio, ma una rappresentazione dello stesso mediata da opzioni, semplificazioni, astrazioni del cartografo che, comunque, ci permette di fare delle scelte ed intraprendere azioni concrete sulla realtà.

Le indagini di CS restituiscono quindi all'organizzazione non la realtà oggettiva, ma ciò che i clienti percepiscono di essa; è un elemento di conoscenza eteroreferenziale che si deve unire ad altri canali (dati economico-finanziari, stato dell'ambiente di riferimento, politiche, norme, ....) per guidare il percorso evolutivo dell'organizzazione.

Analizzando i risultati della ricerca, in particolare quanto rilevato dalla compilazione dei questionari, si può affermare che **l'esito è soddisfacente, ma mostra l'arrestarsi dell'evoluzione migliorativa registrata nel corso del tempo ed una forbice nella valutazione che risulta maggiormente positiva tra i clienti enti o aziende rispetto a chi a risposto per avere fruito di un servizio come singolo cittadino.**

**Il capitale umano, per gli ambiti di professionalità, competenza e qualità relazionali, rimane il punto di maggiore valore** dell'Agenzia, diventa però sempre più evidente il problema connesso alla scarsità di personale in particolare per le azioni di presidio del territorio.

Ed è proprio il **presidio del territorio l'elemento verso il quale viene rivolta maggiore attenzione da tutti i soggetti coinvolti nell'indagine**, è l'item maggiormente trasversale alle differenti tipologie di clienti seppur declinato in modo coerente con le singole caratteristiche e mission. In questa ricerca è stato coniato il termine di controllo organico proprio con l'intento di rappresentare la richiesta di azione unitaria, integrata e complessa degli interventi.

Altro elemento risultato trasversale è la **richiesta di sviluppo di modalità di comunicazione atte ad informare tempestivamente, ma soprattutto a supportare le azioni e le scelte** che ogni soggetto deve assumere secondo le proprie competenze e responsabilità.

Meno rilevante è apparsa in questa analisi la richiesta di tornare a modelli organizzativi in cui le attività laboratoristiche fossero localizzate nella stessa sede provinciale di competenza per l'attività di controllo, anzi diversi clienti nel corso delle interviste o nelle domande aperte ai questionari hanno sollecitato un accentramento dell'attività analitica per realizzare economie di scala. Ciò che è risultato **importante per i clienti, è la tempestività di risposta e la qualità tecnica** molto meno la localizzazione e l'organizzazione delle strutture.

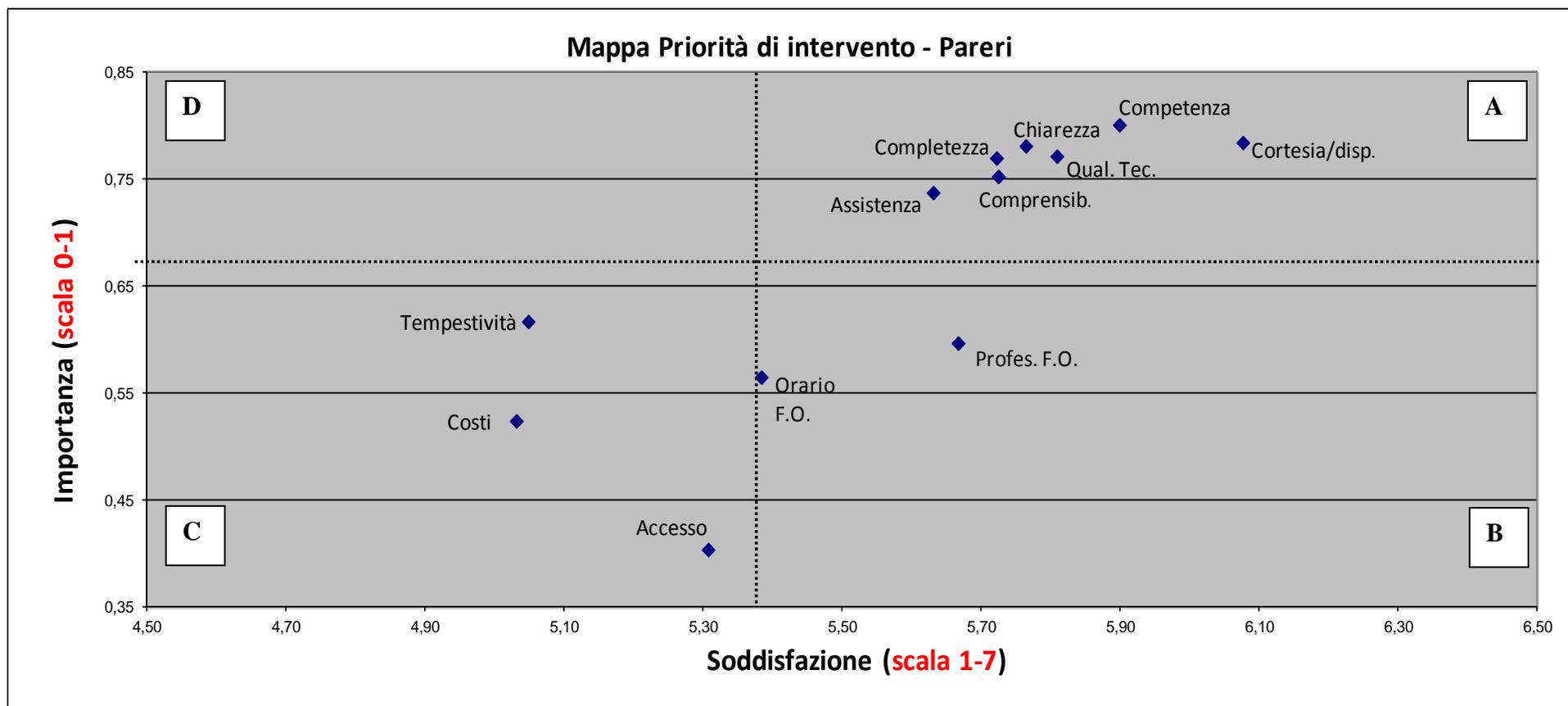
**ALLEGATI:**

- Graf. A.1. Mappa Priorità di intervento – Espressione pareri
- Graf. A.2. Mappe Priorità di intervento – Monitoraggi ambientali (escluso qualità aria) - Monitoraggio qualità aria
- Graf. A.3. Mappa Priorità di intervento – Servizi di laboratorio
- Graf. A.4. Mappa Priorità di intervento – SIA/Esposti
- Tab. B.1. - Soddisfazione Espressione pareri
- Tab. B.2. - Soddisfazione Monitoraggi ambientali (escluso qualità aria)
- Tab. B.3. - Soddisfazione Monitoraggio qualità aria
- Tab. B.4. - Soddisfazione Servizi di laboratorio
- Tab. B.5. - Soddisfazione SIA/Esposti
- Tab. C.0. – Mappa distribuzione interviste dirette
- 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 – Espressione pareri

Tra l'insieme dei dati raccolti ("Generale") ed il sottoinsieme "Pareri", si evidenzia un sostanziale allineamento nel livello di soddisfazione a fronte di una riduzione dell'importanza assegnata ai fattori legati all'accesso al servizio ed ai costi/tempestività.

Gli item "cortesìa e disponibilità" ed "assistenza nella definizione delle esigenze" mostrano un miglioramento maggiore dell'errore statistico associabile alla rilevazione.

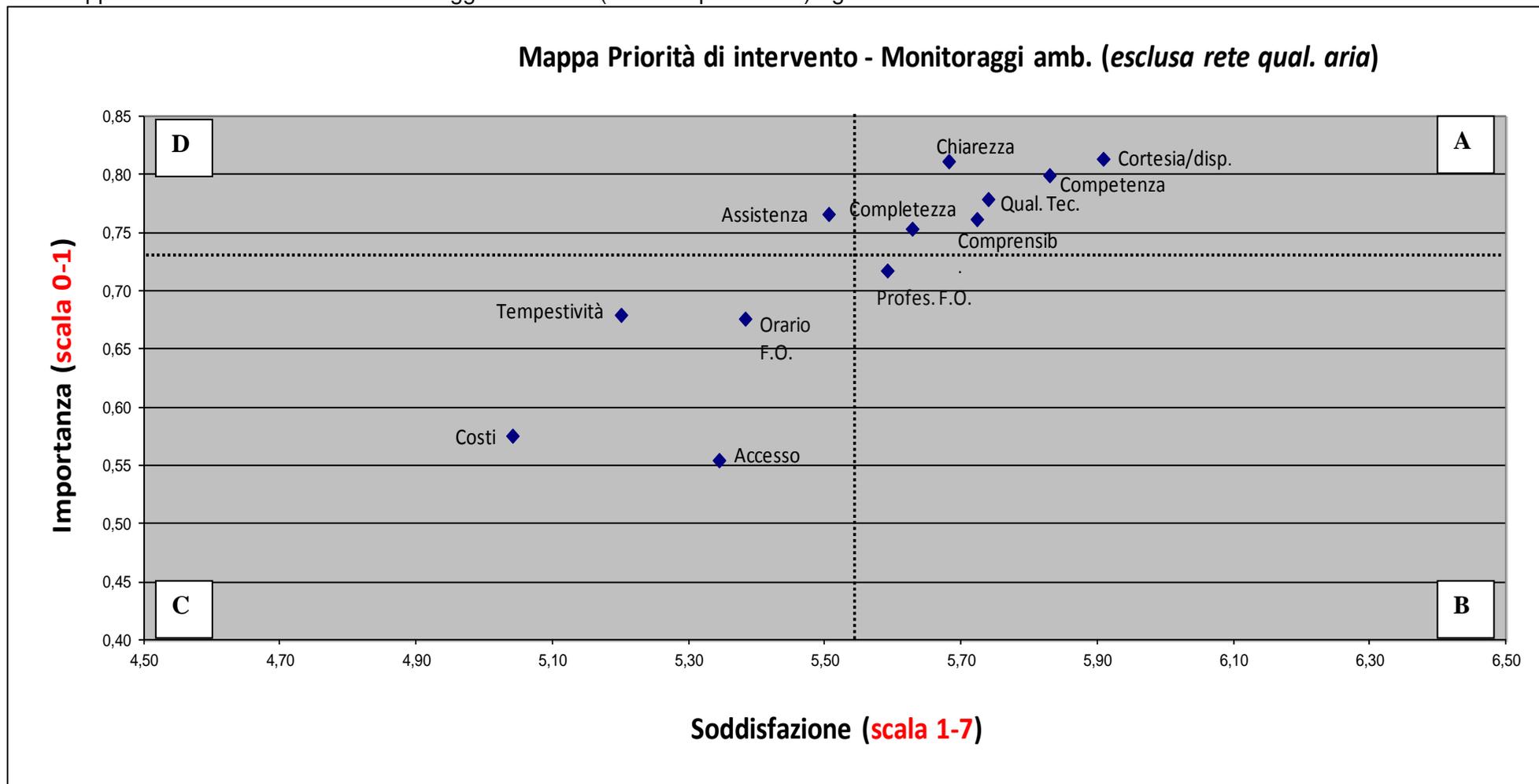


**A.2. Mappe Priorità di intervento – Monitoraggi ambientali (escluso qualità aria) - Monitoraggio qualità aria**

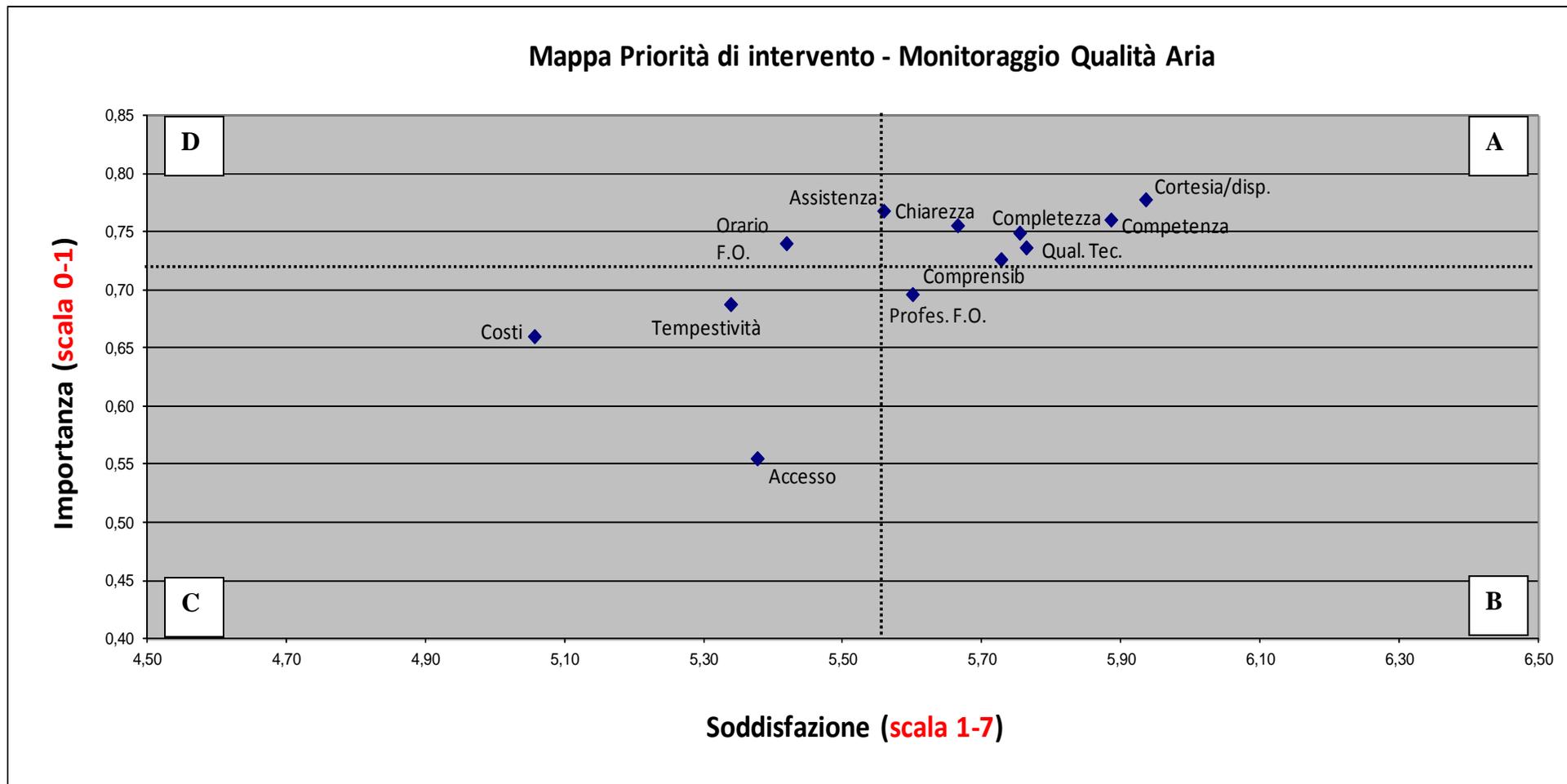
A seguito della necessità di approfondire la valutazione sul processo “Monitoraggio e valutazione della qualità dell’Aria” anche in quanto trattasi di processo certificato ISO9001:08, nel questionario somministrato sono state distinte due sezioni, una generica sulle attività di monitoraggio dell’Agenzia (esclusa rete Aria) ed una specifica sul Monitoraggio dell’Aria; il medesimo approccio è stato applicato anche alle interviste in presenza. La soddisfazione rilevata per i due gruppi è sostanzialmente analoga; rispetto alle valutazioni generali si nota un miglioramento della soddisfazione relativamente alla tempestività di risposta. Anche in merito all’importanza la sovrapposizione tra le due sezioni relative al monitoraggio è elevata, viceversa si registrano diffuse differenze significative dai dati generali.

Al monitoraggio ambientale risulta assegnata per i vari item una importanza crescente rispetto al dato generale; “Qualità tecnica”, “Comprensibilità” e “Costi” risultano allineati al dato generale; l’item “Completezza” segnala viceversa una flessione di importanza assegnata. La forbice entro cui si collocano tali risultanze appare molto più accentuata nel caso del monitoraggio dell’aria. Nello specifico la qualità tecnica del dato gode di una rilevante affidabilità; la gestione del front-office è l’item che registra un significativo incremento delle attese.

A.2. Mappa Priorità di intervento – Monitoraggi ambientali (escluso qualità aria) - grafico



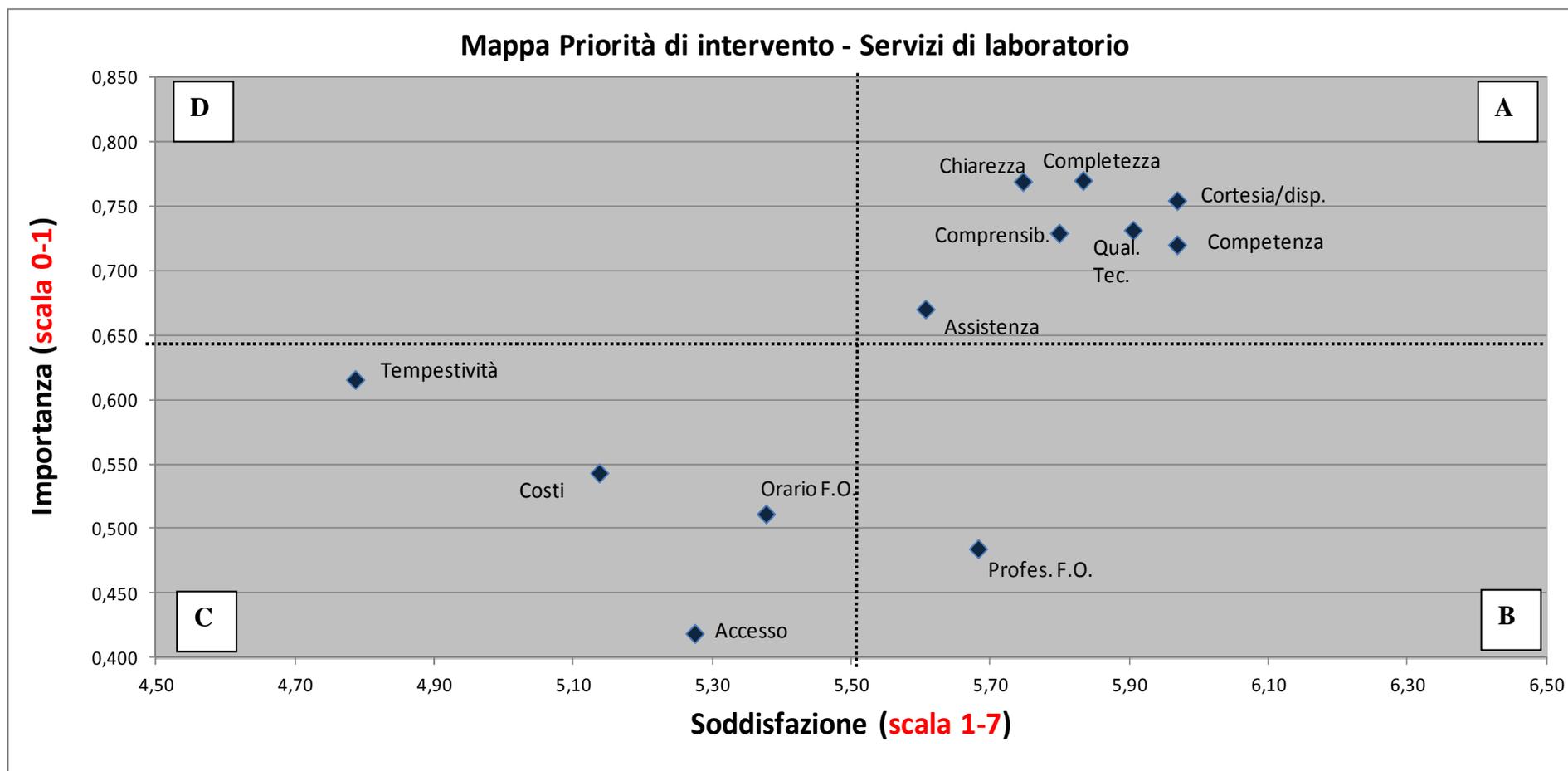
A.2. Mappa Priorità di intervento – Monitoraggio qualità aria - grafico



### A.3. Mappa Priorità di intervento – Servizi di laboratorio

Esaminando il sottoinsieme “laboratori” si registra stabilità di soddisfazione rispetto ai dati generali, mentre significativi appaiono i valori in riduzione del grado di importanza assegnato ai diversi item.

I “Costi” segnalano un migliore grado di soddisfazione, mentre “Tempestività” e “Orari F.O.” registrano valori in diminuzione.

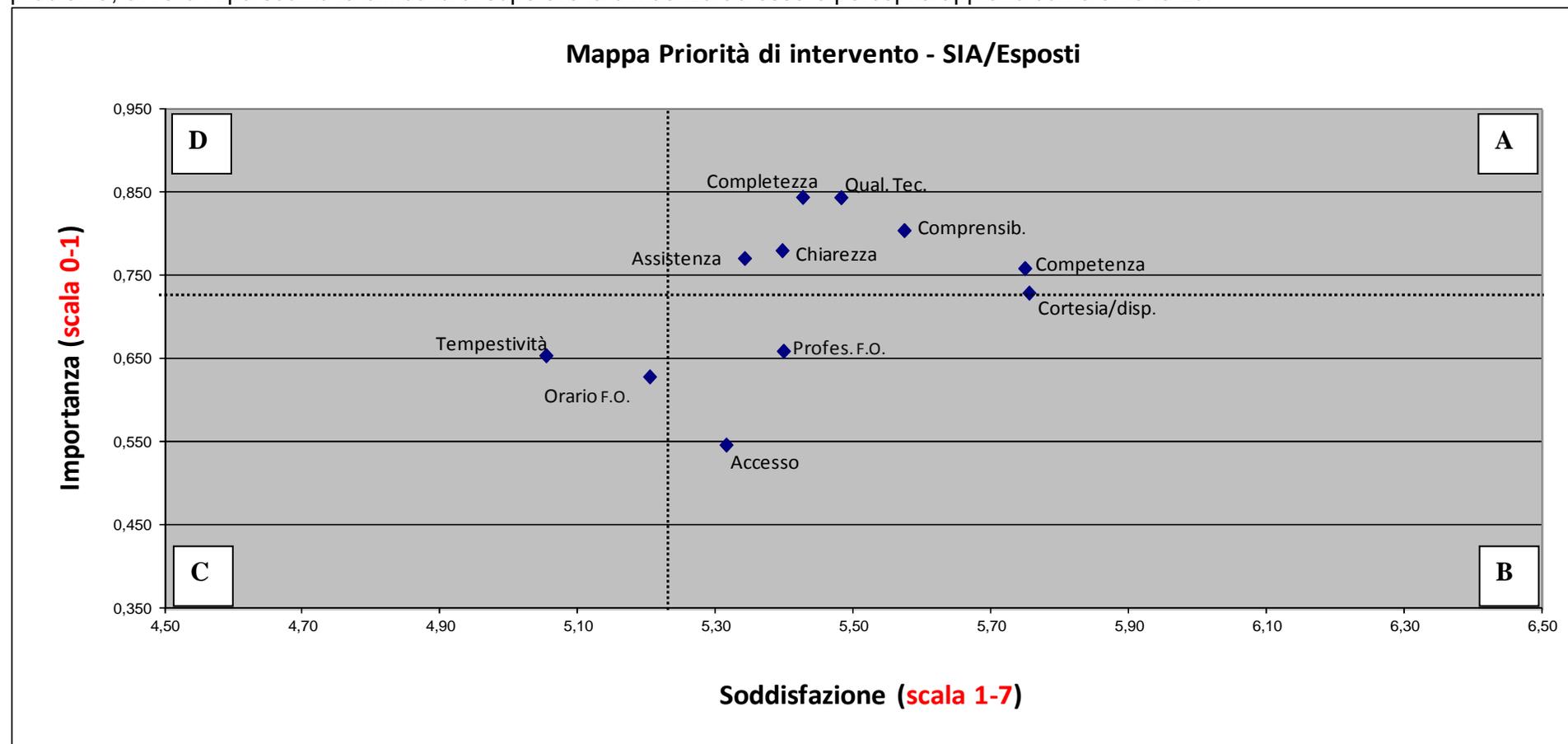


#### A.4. Mappa Priorità di intervento – SIA/Esposti

Più complessa la dinamica del sottogruppo “SIA/Esposti”. In evidenza la diminuzione diffusa della soddisfazione rispetto al dato “generale”, che comunque si mantiene ampiamente positiva. Interessante la concomitanza di maggiore importanza e minore soddisfazione assegnata a “Comprensibilità”, “Completezza” e “Qualità tecnica” che rappresentano gli elementi di garanzia tecnica valutabili dai rispondenti.

Nel processo di gestione degli “SIA/Esposti”, ove l’Agenzia più direttamente si interfaccia con utenti “privati” probabilmente la valutazione fornita sconta elementi anche di carattere relazionale o comunicativo che dovranno essere considerati nell’erogazione del servizio.

Ciò può dare luogo a due ipotesi: l’utente privato tende ad identificare Arpa come ente che con il proprio intervento porta alla soluzione del problema, ovvero Arpa sconta la difficoltà di superare la diffidenza ad essere percepita appieno come ente terzo.



Tab. B.1. - Soddisfazione – Espressione pareri

	Valore medio della soddisfazione (scala 1-7)	Ripartizione percentuale della 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>5,31</b>	1,6%	10,0%	14,8%	50,1%	23,5%
<i>Assistenza nella definizione delle esigenze</i>	<b>5,63</b>	2,8%	4,6%	9,7%	53,8%	29,0%
<i>Chiarezza delle informazioni fornite</i>	<b>5,76</b>	2,1%	4,1%	6,9%	55,4%	31,5%
<i>Orario di accoglienza al pubblico del front office</i>	<b>5,38</b>	1,1%	6,3%	14,2%	58,0%	20,5%
<i>Professionalità degli operatori del front office</i>	<b>5,67</b>	1,4%	2,8%	11,9%	55,9%	28,0%
<b>Prodotto</b>						
<i>Qualità tecnica</i>	<b>5,81</b>	2,6%	3,6%	6,6%	54,1%	33,2%
<i>Comprensibilità</i>	<b>5,72</b>	2,6%	4,3%	7,1%	54,8%	31,1%
<i>Completezza</i>	<b>5,72</b>	2,8%	5,1%	5,4%	55,9%	30,9%
<i>Tempestività della risposta</i>	<b>5,05</b>	3,6%	12,0%	15,3%	50,3%	18,9%
<i>Costi</i>	<b>5,03</b>	5,0%	11,2%	19,8%	41,5%	22,5%
<b>Relazione</b>						
<i>Competenza del personale</i>	<b>5,90</b>	2,0%	4,3%	4,8%	51,0%	37,8%
<i>Cortesìa e disponibilità del personale</i>	<b>6,08</b>	2,0%	3,3%	4,8%	40,9%	49,0%
<b>Generale</b>						
<i>Considerando complessivamente l'attività, Lei ritiene sia</i>	<b>5,65</b>	2,3%	4,2%	7,3%	63,5%	22,7%

Tab. B.2. - Soddisfazione Monitoraggi ambientali (escluso qualità aria)

	Valore medio della soddisfazione (scala 1-7)	Ripartizione percentuale della 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>5,34</b>	2,7%	7,4%	12,4%	57,2%	20,4%
<i>Assistenza nella definizione delle esigenze</i>	<b>5,51</b>	3,6%	7,2%	7,9%	54,1%	27,2%
<i>Chiarezza delle informazioni fornite</i>	<b>5,68</b>	2,8%	5,6%	7,3%	52,4%	31,8%
<i>Orario di accoglienza al pubblico del front office</i>	<b>5,38</b>	1,7%	7,2%	13,6%	56,6%	20,9%
<i>Professionalità degli operatori del front office</i>	<b>5,59</b>	1,3%	4,3%	11,9%	57,9%	24,7%
<b>Prodotto</b>						
<i>Qualità tecnica</i>	<b>5,74</b>	3,4%	4,1%	7,5%	50,3%	34,6%
<i>Comprensibilità</i>	<b>5,72</b>	2,4%	5,2%	9,7%	46,4%	36,3%
<i>Completezza</i>	<b>5,63</b>	4,6%	5,3%	7,7%	48,1%	34,4%
<i>Tempestività della risposta</i>	<b>5,20</b>	5,3%	10,2%	11,3%	48,2%	25,0%
<i>Costi</i>	<b>5,04</b>	5,0%	11,9%	18,7%	39,3%	25,1%
<b>Relazione</b>						
<i>Competenza del personale</i>	<b>5,83</b>	3,2%	3,5%	6,7%	47,9%	38,7%
<i>Cortesìa e disponibilità del personale</i>	<b>5,91</b>	2,5%	3,5%	7,4%	43,3%	43,3%
<b>Generale</b>						
<i>Considerando complessivamente l'attività, Lei ritiene sia</i>	<b>5,55</b>	3,7%	4,4%	10,2%	56,8%	24,8%

Tab. B.3. - Soddisfazione Monitoraggio qualità aria

	Valore medio della soddisfazione (scala 1-7)	Ripartizione percentuale della 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>5,38</b>	2,6%	7,3%	12,6%	55,5%	22,0%
<i>Assistenza nella definizione delle esigenze</i>	<b>5,56</b>	3,9%	4,5%	7,8%	60,3%	23,5%
<i>Chiarezza delle informazioni fornite</i>	<b>5,66</b>	2,2%	4,3%	8,6%	56,8%	28,1%
<i>Orario di accoglienza al pubblico del front office</i>	<b>5,42</b>	1,9%	5,6%	11,9%	61,9%	18,8%
<i>Professionalità degli operatori del front office</i>	<b>5,60</b>	2,6%	4,5%	11,6%	54,8%	26,5%
<b>Prodotto</b>						
<i>Qualità tecnica</i>	<b>5,76</b>	3,8%	2,7%	9,7%	47,3%	36,6%
<i>Comprensibilità</i>	<b>5,73</b>	2,1%	2,7%	12,8%	48,7%	33,7%
<i>Completezza</i>	<b>5,75</b>	2,2%	4,9%	11,5%	45,9%	35,5%
<i>Tempestività della risposta</i>	<b>5,34</b>	3,8%	8,6%	12,4%	50,5%	24,7%
<i>Costi</i>	<b>5,06</b>	5,0%	8,8%	20,8%	45,9%	19,5%
<b>Relazione</b>						
<i>Competenza del personale</i>	<b>5,89</b>	1,6%	3,8%	7,7%	48,6%	38,3%
<i>Cortesìa e disponibilità del personale</i>	<b>5,94</b>	1,6%	2,7%	9,2%	43,2%	43,2%
<b>Generale</b>						
<i>Considerando complessivamente l'attività, Lei ritiene sia</i>	<b>5,55</b>	3,7%	4,8%	10,2%	56,5%	24,8%

Tab. B.4. - Soddisfazione Servizi di laboratorio

	Valore medio della soddisfazione (scala 1-7)	Ripartizione percentuale della 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>5,27</b>	2,0%	10,5%	15,0%	49,7%	22,9%
<i>Assistenza nella definizione delle esigenze</i>	<b>5,61</b>	3,2%	3,9%	12,3%	53,5%	27,1%
<i>Chiarezza delle informazioni fornite</i>	<b>5,75</b>	2,6%	3,2%	9,7%	52,6%	31,8%
<i>Orario di accoglienza al pubblico del front office</i>	<b>5,38</b>	1,5%	6,2%	14,6%	56,9%	20,8%
<i>Professionalità degli operatori del front office</i>	<b>5,68</b>	1,6%	0,8%	14,7%	57,4%	25,6%
<b>Prodotto</b>						
<i>Qualità tecnica</i>	<b>5,91</b>	1,3%	5,1%	7,0%	45,6%	41,1%
<i>Comprensibilità</i>	<b>5,80</b>	1,3%	5,0%	11,9%	46,5%	35,2%
<i>Completezza</i>	<b>5,83</b>	1,3%	5,8%	10,9%	43,6%	38,5%
<i>Tempestività della risposta</i>	<b>4,79</b>	8,2%	16,4%	12,6%	44,0%	18,9%
<i>Costi</i>	<b>5,14</b>	2,6%	11,8%	19,6%	43,1%	22,9%
<b>Relazione</b>						
<i>Competenza del personale</i>	<b>5,97</b>	2,5%	1,3%	9,5%	44,9%	41,8%
<i>Cortesìa e disponibilità del personale</i>	<b>5,97</b>	1,9%	1,3%	8,9%	46,2%	41,8%
<b>Generale</b>						
<i>Considerando complessivamente l'attività, Lei ritiene sia</i>	<b>5,53</b>	3,3%	5,2%	12,4%	56,2%	22,9%

Tab. B.5. - Soddisfazione SIA/Esposti

	Valore medio della soddisfazione (scala 1-7)	Ripartizione percentuale della 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>5,31</b>	3,9%	8,7%	16,5%	44,1%	26,8%
<i>Assistenza nella definizione delle esigenze</i>	<b>5,34</b>	6,8%	7,5%	9,9%	48,4%	27,3%
<i>Chiarezza delle informazioni fornite</i>	<b>5,40</b>	5,7%	8,8%	9,4%	44,0%	32,1%
<i>Orario di accoglienza al pubblico del front office</i>	<b>5,20</b>	2,9%	11,7%	18,4%	41,7%	25,2%
<i>Professionalità degli operatori del front office</i>	<b>5,40</b>	4,6%	7,4%	13,9%	49,1%	25,0%
<b>Prodotto</b>						
<i>Qualità tecnica</i>	<b>5,48</b>	6,2%	7,4%	9,9%	40,7%	35,8%
<i>Comprensibilità</i>	<b>5,57</b>	4,9%	7,3%	10,4%	40,9%	36,6%
<i>Completezza</i>	<b>5,83</b>	6,8%	7,4%	11,7%	38,3%	35,8%
<i>Tempestività della risposta</i>	<b>4,79</b>	8,3%	13,6%	10,1%	39,1%	29,0%
<b>Relazione</b>						
<i>Competenza del personale</i>	<b>5,75</b>	5,7%	3,1%	10,1%	36,5%	44,7%
<i>Cortesìa e disponibilità del personale</i>	<b>5,75</b>	4,9%	4,3%	11,0%	34,4%	45,4%
<b>Generale</b>						
<i>Considerando complessivamente l'attività su esposto, Lei ritiene sia</i>	<b>5,23</b>	7,8%	6,6%	12,0%	48,5%	25,1%

Tab. C.0. – Mappa distribuzione interviste dirette

## Distribuzione interviste



10 Province

10 Comuni

10 ASL - DSP

15 Associazioni /Aziende/ Altri enti

5 Altri O.I.

5 Media

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

<b>Risposta</b>	<b>Media (scala 1-7)</b>	<b>Dev. Std.</b>
L'operato di Arpa contribuisce ad accrescere la conoscenza sulle problematiche ambientali	6,2	0,8
L'Agenzia è competente e affidabile	6,2	0,9
Arpa fornisce supporto alle autorità competenti nei processi decisionali relativi all'ambiente	6,0	1,1
L'Agenzia ha un efficace rapporto di collaborazione coi propri referenti/stakeholder	5,9	1,0
Arpa si dimostra autorevole	5,9	0,9
Gli aspetti alla base delle sue richieste sono affrontati in modo efficace?	5,9	1,0
L'agire dell'Agenzia contribuisce al miglioramento delle performance ambientali delle realtà produttive	5,7	1,0
E' disponibile nei confronti delle richieste del cittadino	5,6	1,1
Arpa svolge un ruolo di comunicazione ambientale	5,6	1,0
Ha buone capacità di personalizzare i propri servizi	5,3	1,3
Arpa è attenta al costo delle proprie prestazioni	5,3	1,6
Dimostra dinamicità e caratteristiche propositive nel proprio operato	5,2	1,1
E' disponibile nei confronti delle esigenze delle imprese	5,0	1,2
I tempi di erogazione del servizio sono rispondenti alle sue necessità	4,9	1,2
<b>Giudizio complessivo</b>	<b>5,7</b>	<b>0,8</b>

Tab. C.2. - Elenco integrale delle criticità rilevate

Temi	Numerosità risposte
Risorse umane (dotazione organica insuff., ...)	15
Tempi di risposta	15
Comunicazione (poco operativa)	11
Coordinamento tra enti	11
Controllo del territorio	8
Risorse finanziarie	8
Autonomia	7
Costi	7
Coordinamento intra Arpa	4
Assistenza alle esigenze	3
Autorevolezza	3
Organizzazione	3
Soggettività	3
Collaborazione tra enti/cittadini	2
Dato a valenza operativa	2
Personale insufficiente	2
Qualità tecnica	2
Ruolo UPG	2
Autoreferenziale	1
Definizione strategica delle attività	1
Fiducia da parte dei cittadini	1
Monitoraggio	1
Presenza sul territorio	1
Progetti poco aderenti alle necessità territoriali	1
Trasparenza	1
<b>TOTALE</b>	<b>115</b>

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

Temi	Numerosità risposte
Competenza tecnica	40
Collaborazione	19
Disponibilità	10
Autorevolezza	8
Organizzazione	7
Risorse umane	6
Tempi di risposta	6
Supporto agli EE.LL.	4
Aspetti relazionali	3
Attenzione alle esigenze	3
Comunicazione scientifica	3
Affidabilità	2
Attiva	2
Controllo del territorio	2
Coordinamento con EE.LL.	2
Monitoraggio	2
Conoscenza del territorio	1
Coordinamento intra Arpa	1
Ente strumentale	1
Fiducia	1
Flessibilità	1
Impegno	1
integrazione tra l'attività autorizzatoria e di controllo	1
lavoro coordinato ed integrato	1
orientamento al risultato	1
Rapporto coi cittadini	1
Riorganizzazione	1
Risorse finanziarie	1
Serietà del personale	1
TOTALE	132



Direzione generale  
Via Po, 5 40139 Bologna  
Tel 051 6223811 Fax 051 543255

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