
Progetto Qua.ser

Premessa

Nell'ambito della produzione di servizi assumono particolare importanza quelli erogati - direttamente o tramite un soggetto specificamente individuato - dalla P.A. e dagli Enti Locali in particolare.

Notoriamente complesso, però, risulta misurare i livelli qualitativi di tali servizi, per una serie di caratteristiche che riguardano la natura delle attività che svolgono trattandosi, generalmente, di attività di prestazione di servizi ben diversi dall'attività di produzione e vendita di beni.

Le analisi su questi servizi tengono conto, pertanto, della limitazione - se non addirittura dell'assenza - di mercato, tanto che la loro valutazione istituzionale rappresenta un tema ricorrente e non risolto nella legislazione.

La visione della qualità come concetto legato alla capacità di generare valore e soddisfazione per il cliente/utente è nata come esigenza del settore privato che, sulla spinta di un aumento considerevole dei livelli concorrenziali, ha dovuto ristrutturare i propri modelli organizzativi, introducendo una nuova prospettiva: la Customer Satisfaction. Prospettiva rafforzata nella legge 4 marzo 2009 n., 15 "Delega al Governo finalizzata all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro e alla Corte dei conti" (legge Brunetta) che ruota intorno al cittadino volta a sondare e misurare il suo livello di soddisfazione attraverso la customer satisfaction.

In quest'ottica, la "costruzione" di un ufficio di statistica dell'area fiorentina rappresenta un passaggio significativo per l'osservazione e la misura di fenomeni economici e sociali del nostro territorio.

Infatti l'ufficio di statistica associato (UsAf), costituito nel corso del 2008 e avviato operativamente da gennaio 2009, con la costruzione della rete dei referenti comunali per i quali è previsto un corso di formazione, con l'avvio dei contatti per l'acquisizione e la georeferenziazione delle banche dati comunali e con la costruzione del portale web statistico, è stato pensato non solo per l'assolvimento delle attività istituzionali dei comuni, ma soprattutto per la valorizzazione dell'informazione statistica ufficiale prodotta dagli stessi.

Con queste premesse, l'interesse per l'analisi e la valutazione dei servizi erogati dai comuni aderenti all'UsAf permette di confrontare attività analoghe in comuni diversi e di diversa dimensione. In particolare, si concentra sull'individuazione di aree problematiche da studiare attraverso la raccolta di dati e la produzione di indicatori, raccordando e armonizzando queste funzioni nell'ambito di un sistema che faccia riferimento alla:

- dimensione dei problemi (che accomunano determinate realtà territoriali, socio-economiche, ...);
- dimensione degli strumenti (utilizzati per la produzione delle informazioni statistiche);
- dimensione dei dati (raccolti, codificati e analizzati);
- dimensione delle "utenze" (che utilizzano le informazioni statistiche prodotte).

Pertanto, le indagini di customer satisfaction e l'ascolto dell'utenza acquisiscono un senso compiuto nella misura in cui diventano lo spunto di riflessione per una valutazione della qualità dei servizi erogati e per una eventuale rimodulazione degli stessi, sulla base del feedback che esse forniscono. L'ufficio preposto a questa attività è l'Ufficio Comunale di Statistica, che deve essere costituito ai sensi del decreto legislativo 6 settembre 1989, n. 322. Per le proprie funzione garantisce la competenza e la verifica dei risultati oltre all'imparzialità del dato, il tutto in linea con quanto previsto dall'art. 12 del TUEL, ecco perché è opportuno e necessario che siano gli uffici di statistica, in quanto organi della statistica ufficiale, a condurre e a realizzare queste indagini.

Obiettivi progettuali

Con il progetto Qua.ser, coordinato dall'ufficio comunale di statistica del Comune di Firenze, nella qualità di ufficio di coordinamento dell'UsAf, sarà possibile sviluppare un sistema di monitoraggio e valutazione della qualità dei servizi erogati dagli uffici dei Comuni partecipanti all'UsAf stesso. I dati raccolti saranno utilizzati per la definizione e l'attuazione di concrete azioni di miglioramento della propria organizzazione e la personalizzazione dei servizi per i cittadini. Inoltre, forniranno elementi di misura e valutazione (*benchmarking*) tra servizi di comuni diversi permettendo di rappresentare una scala dimensionale di osservazione adeguata per taluni servizi.

In particolare, verranno individuati una serie di indicatori condivisi di accesso e *performance* specifici per canale di erogazione (sportello, telefono, web); un insieme di indicatori condivisi di *Customer Satisfaction* e un set di funzionalità di Citizen Relationship Management (strumenti di gestione della relazione con il cittadino) utili per ottimizzare l'erogazione del servizio all'utenza.

Tramite il progetto sarà possibile organizzare indagini ad ampio raggio, dove l'oggetto della rilevazione non sarà il singolo soggetto erogatore/produttore, ma il territorio. Questo tipo di analisi consentirà di effettuare confronti sia settoriali che territoriali e la stessa valutazione potrà essere affrontata da due diversi punti di vista.

Da un lato si potrà valutare la quantità e la qualità dell'offerta di servizi su un dato territorio, facendo ricorso alle consuete tecniche di customer satisfaction, con metodi di campionamento e di rilevazione più appropriati a seconda delle necessità di indagine, dall'altro si potranno mettere a confronto ambiti territoriali diversi attraverso l'uso di tecniche che permettano l'individuazione di aree omogenee ottenendo come risultato finale un'analisi di benchmarking territoriale.

La replicabilità del modello sarà garantita dalla standardizzazione dei parametri individuati.

Articolazione del progetto

Si ritiene fondamentale, per la riuscita del progetto, il coinvolgimento di altri *stakeholder* quali il personale dei servizi oggetto di misurazione e i cittadini.

I primi, saranno coinvolti in azioni di formazione e comunicazione in modo da diffondere la cultura del miglioramento continuo; i cittadini, invece, avranno un ruolo da protagonisti, infatti saranno contattati dai Comuni aderenti al progetto per valutare la qualità dei servizi (erogata e percepita) e, soprattutto, per validare gli indicatori di qualità che sono alla base del progetto.

Questo approccio permetterà di valutare più correttamente la soddisfazione degli utenti finali dei servizi in questione e di individuare le aree che necessitano di un intervento mirato da parte dei

Comuni. A tale proposito sono stati individuati due servizi di front office, quali i **servizi demografici e gli URP**. Tale scelta è dettata dal fatto che le competenze dei servizi individuati permettono la confrontabilità fra i comuni aderenti al progetto in quanto gestite con riferimento a normative nazionali.

Standards metodologici

Sul piano metodologico il progetto avrà le stesse caratteristiche del progetto IQuEL , acronimo di Innovazione e Qualità erogata e percepita dagli Enti Locali, che è stato finanziato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri. Il progetto ha l'intento di fornire alle amministrazioni locali gli strumenti per un ottimale governo dell'erogazione di servizi e per la definizione di azioni di miglioramento organizzativo. Nello specifico il presente progetto , prevede:

- la definizione degli indicatori quantitativi e qualitativi che individuano, in funzione del territorio, esigenze e servizi esistenti;
- l'individuazione di metodi e strumenti che siano flessibili e scalabili a diversi contesti territoriali per la raccolta dei dati quantitativi di partenza (aggregazione dei dati provenienti da front e da eventuali back-office, creazione anagrafe dei servizi, etc);
- l'analisi su questo primo set di dati per definire indicatori relativi al peso di ciascun servizio erogato rispetto alla totalità dei servizi e alle richieste del cittadino, al numero di addetti per servizio, alla media dei servizi rispetto alla popolazione servita, alla media di servizi forniti per ciascun cittadino, ecc...;
- l'elaborazione di metodi e strumenti per identificare il processo di produzione/erogazione del servizio;
- l'individuazione di metodi e strumenti per rilevare il grado di soddisfazione dei cittadini (qualità percepita);
- l'analisi del mix dei dati, quantitativi e qualitativi, finalizzata al miglioramento del processo;
- l'elaborazione di metodi e strumenti per la ridefinizione dinamica dei processi ed il miglioramento continuo della qualità dei livelli di servizio;
- la definizione di nuovi possibili servizi che rappresentino un valore aggiunto per i cittadini.

Strumenti che si intendono utilizzare

In base alle diverse esperienze di ciascun Comune aderente all'USA e alle loro esigenze conoscitive, sarà possibile prevedere rilevazioni ad hoc fondate su due tecniche distinte:

- un'indagine per interviste telefoniche CATI su una serie di campioni di popolazioni;
- una serie di approfondimenti in Focus Group.

L'indagine CATI consentirà di monitorare il livello di gradimento sull'offerta dei servizi erogati da ogni singolo Comune tramite l'utilizzo di un questionario che conterrà una base comune e modulazioni specifiche per ogni popolazione.

L'Ufficio di Statistica del Comune di Firenze ha avviato la sua attività come Centro di indagini telefoniche dal 2003. La sala interviste è attrezzata per 14 postazioni di lavoro in contemporanea. Il software di gestione delle attività di rilevazione è disponibile in licenza annua (differente in base a una stima dell'utilizzo annuo) dall'Università di Berkeley (CA, USA), di associazione ad ACS

(Association for Computer-assisted Surveys). Inizialmente è stata adottata la versione CASES 4.3 per la *piattaforma* DOS, che è in seguito (2005) stata sostituita dalla 5.3j, versione grafica per Windows. La quota include i periodici aggiornamenti e il supporto tecnico per il software (via mail, telefonica o fax oltre alla documentazione online).

Il CASES è uno strumento con alte potenzialità e ad un prezzo ragionevole, infatti:

- Può essere utilizzato per interviste telefoniche (CATI), interviste faccia a faccia (CAPI) e per data entry da cartaceo (CADE)
- permette di creare i questionari sia scrivendo direttamente nel linguaggio di programmazione sia (almeno nelle versioni più recenti) attraverso un apposito ambiente grafico con maschere e menu, dando così un alto grado di flessibilità nella scelta dello stile e formato di presentazione delle domande
- è in grado di gestire un alto numero di casi, variabili e utenti contemporaneamente
- può leggere e creare files esterni (es. files di testo) *ed eseguire programmi esterni (es. procedure DOS)*.
- Non richiede la conoscenza di un linguaggio di programmazione standard.

L'aula CATI ha una grande potenzialità che, con adeguata formazione del personale (comunque iscritto all'albo dei rilevatori e intervistatori statistici del Comune di Firenze), può essere sfruttata in molteplici situazioni.

Oltre alle canoniche interviste telefoniche, è capitato di dover gestire indagini che, per la tipologia o la quantità di informazioni richieste, non potevano essere adattate al classico metodo CATI. Per questo si è provveduto, in base alle specifiche esigenze del momento, a creare la condizione di rilevazione migliore:

- utilizzando il CASES come strumento di inserimento dati a posteriori di indagini su cartaceo (es. indagine anziani)
- utilizzando un altro software di inserimento dati, contattando sempre le unità statistiche per telefono (es. indagine ANCI sui comuni e IRPET sulle medie e grandi strutture di vendita).

Fra le indagini telefoniche finora svolte (puramente CATI) alcune sono state effettuate per l'ufficio, altre su commissione esterna al Comune. Inoltre alcune si ripetono con cadenza trimestrale (es. forze di lavoro) o annuale (es. gradimento servizi Polizia Municipale, Call Center...), altre vengono svolte una tantum.

L'accreditamento e la conoscenza della struttura all'esterno ha fatto sì che ogni anno si incrementasse l'attività, arrivando a superare le 20.000 interviste annue.

ANNO	rilevazioni interne	n°interviste interne	rilevazioni esterne	n°interviste esterne	Forze lavoro	tot interviste
2003	2	4.560			2.400	6.961
2004	3	2.700	3	6.535	4.800	14.035
2005	4	3.500	3	9.768	4.800	18.068
2006	6	7.118	5	4.415	4.800	16.333
2007	8	6.842	4	8.407	4.800	20.049
2008	1	800	5	4.600	3.600	9.000

I Focus Group permetteranno di affrontare i temi più delicati non adeguati alla tecnica del questionario scritto; in particolare, andranno ad approfondire l'analisi delle dinamiche che sottendono la soddisfazione della qualità.

I dati quali/quantitativi provenienti dalle indagini saranno archiviati all'interno di una banca dati appositamente costituita e consultabile preferibilmente on-line.

Si costruirà quindi una procedura che consentirà la costruzione di report che riguardano l'intera area e i singoli comuni che la comprendono che siano omogenei e confrontabili. A tale proposito per l'elaborazione e l'analisi dei dati finalizzati alla redazione dei report saranno utilizzati i software statistici SPSS e SAS, leader di mercato per l'analisi statistica dei dati.

Seguendo le indicazioni che provengono da varie direzioni, non ultima l'Istat, il software di cui sopra sarà integrato da un applicativo statistico open source, largamente utilizzato nelle università, il software R; l'ufficio comunale di statistica di Firenze sta già lavorando all'utilizzo di tale software nell'ambito delle statistiche locali e ha già elaborato alcune procedure che consentono lo spoglio di alcune delle variabili contenute nella banca dati dell'agenzia dell'entrate sulle dichiarazioni dei redditi e quindi già applicabili per tutti i comuni. Tale progetto è stato inserito nel Programma Statistico nazionale 2008 - 2010.

Benefici attesi

Per i cittadini

Il progetto si pone come finalità l'implementazione di un sistema in grado di fornire metodologie e strumenti utili per la misura e la verifica della qualità erogata e percepita. Gli strumenti di misurazione consentiranno a ogni Comune di valutare il proprio grado di efficacia ed efficienza, verificando periodicamente il livello di soddisfazione registrato. Questo processo garantirà un costante miglioramento dei servizi erogati e comporterà una serie di benefici per i cittadini, tra i quali:

- snellimento dei processi di erogazione;
- accesso semplificato e integrato alle informazioni che li riguardano o di loro interesse;
- maggior consapevolezza e conoscenza cittadino-Amministrazione Comunale.

Per le imprese

I benefici attesi per le imprese hanno la medesima natura di quelli previsti per i cittadini, sebbene la componente economica e finanziaria possa assumere, per i primi, una valenza di maggior peso. La capacità di assolvere alla richiesta in tempi brevi, infatti, consente all'impresa di evitare rallentamenti o blocchi nelle attività produttive. Gli strumenti di misurazione consentiranno a ogni Comune di valutare il proprio grado di efficacia ed efficienza nella risposta alle domande dell'impresa, verificando costantemente il livello di soddisfazione registrato e i tempi di svolgimento delle istruttorie e consentendo di adottare correttivi ogni qualvolta si registrino inefficienze nel processo di gestione delle pratiche.

Tempi di attuazione

Il progetto Qua.ser ha una durata di 18 mesi e prevede una milestone di verifica intermedia (a nove mesi dall'avvio del progetto) e una finale (a 18 mesi dall'avvio del progetto).

Le fasi progettuali previste sono in tutto 7 e possono essere riassunte come segue:

1. Messa a punto dei processi dei singoli servizi: Aprile 2010-maggio 2010
2. Costruzione indicatori quali/quantitativi: Maggio - Luglio 2010
3. Realizzazione Focus Group: Settembre - Ottobre 2010
4. Elaborazione dei risultati dei Focus Group e loro presentazione: Novembre - Dicembre 2010
5. Realizzazione indagini CATI: Gennaio – Aprile 2011
6. Elaborazione risultati indagini CATI e loro presentazione: Marzo - Giugno 2011
7. Progettazione e formalizzazione modello: Luglio - Settembre 2011

Le fasi di progetto, ipotizzandone l'avvio ad Aprile 2010 (compatibilmente con l'approvazione del progetto da parte di RT), risultano distribuite su 18 mesi come da Gantt seguente:

	APR-10	MAG-10	GIU-10	LUG-10	AGO-10	SET-10	OTT-10	NOV-10	DIC-10	GEN-11	FEB11	MAR-11	APR-11	MAG-11	GIU-11	LUG-11	AGO-11	SET-11
Messa a punto dei processi dei singoli servizi	■	■																
Costruzione indicatori quali/quantitativi		■	■	■														
Realizzazione Focus Group						■	■											
Elaborazione risultati focus group e loro presentazione								■	■									
Realizzazione indagini CATI										■	■	■	■					
Elaborazione risultati indagini CATI e loro presentazione												■	■	■	■			
Progettazione e formalizzazione modello																■		■

Destinatari

I destinatari finali del progetto sono i Comuni aderenti all'UsAf, ovvero, Calenzano, Fiesole, Impruneta, Lastra a Signa, Pontassieve, Scandicci e Sesto Fiorentino e Firenze, con particolare riferimento agli assessorati e alle direzioni direttamente coinvolte nella progettazione/gestione dei servizi oggetto di indagine.