

“ **GIORNATA DELLA  
TRASPARENZA 2017**

**L'opinione degli studenti sulla  
qualità dei servizi: uno strumento ”  
per orientare l'autovalutazione e i  
percorsi di miglioramento**

**10 APRILE 2017**



# Da dove viene la customer



L'art.12 del decreto legislativo n°29/1993 e la direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27 gennaio 1994 **Principi sull'erogazione dei servizi pubblici**, individuavano la partecipazione e l'ascolto dei cittadini quali strumenti utili per valutare la qualità e l'efficacia degli interventi della pubblica amministrazione.

La direttiva del Ministro della Funzione Pubblica **Direttiva sulla rilevazione della qualità percepita dai cittadini** del marzo 2004, forniva alle amministrazioni indicazioni più precise affinché lo strumento della customer satisfaction contribuisca a «definire nuove modalità d'erogazione dei servizi o interventi di miglioramento di quelle esistenti, dimensionandone le caratteristiche tecniche alle effettive esigenze dei cittadini e delle imprese» e a «favorire il coinvolgimento e la partecipazione dell'utente nelle fasi d'accesso, di fruizione e di valutazione del servizio, in modo da rafforzare il rapporto di fiducia tra amministrazione e cittadino»

Nella Direttiva del Dipartimento per l'innovazione e le tecnologie **Qualità dei servizi on line e misurazione della soddisfazione degli utenti** del luglio 2005 si offrono invece indicazioni sulla rilevazione e sul monitoraggio del gradimento e delle aspettative degli utenti sui servizi on line quale elemento essenziale per l'attivazione di questi nuovi canali.

Nella direttiva del Ministro per le riforme e le innovazioni nella PA del 2006 , **Per una pubblica amministrazione di qualità**, la rilevazione della soddisfazione dei cittadini e degli altri stakeholder viene individuata come un'azione prioritaria per il processo di miglioramento della qualità.

Nel 2008, le linee programmatiche per la riforma delle amministrazioni pubbliche (Piano industriale per la PA) hanno posto l'accento sulla necessità di *“migliorare la qualità dei servizi pubblici promuovendo una gestione orientata al miglioramento continuo delle performance, l'adozione di standard, la misurazione della soddisfazione e il benchmarking”*.

# Customer Satisfaction Management



- Oggi parliamo di **Customer Satisfaction Management**, concetto più ampio con il quale si intende **“la capacità delle pubbliche amministrazioni di gestire e realizzare in modo proattivo e partecipato i diversi interventi che mirano ad assicurare nel tempo la soddisfazione di utenti, cittadini e stakeholder”**.
- La Customer Satisfaction (Customer Satisfaction Management) si inserisce in una prospettiva più ampia rispetto alla sola misurazione della soddisfazione, sia perché **è finalizzata al miglioramento dei servizi**, sia perché **si basa su un coinvolgimento degli utenti – e in generale degli stakeholder – nell’intero ciclo del servizio** trasformando il cittadino, in co-designer, co-producer e co-evaluator.
- In Italia i principi del CSM sono raccolti dal d.lgs. 150/2009. Nel decreto – ed in particolare all’articolo 8, comma 1 – vengono declinate tutte le dimensioni della performance organizzativa che le amministrazioni devono poter misurare, valutare e quindi migliorare. Tra queste alcune in particolare fanno esplicito riferimento all’ascolto dell’utenza:
  - la “rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (lettera c),
  - lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (lettera e);
  - la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lettera g)”

# Qualità dei servizi pubblici



Se nelle aziende private, l'esigenza di interpretare ed anticipare le esigenze del cliente è fondamentale per migliorare la propria efficienza e la propria competitività, nella PA cosa succede?

Nella PA di norma sono i decisori politici a determinare quali servizi debbano essere erogati, le loro caratteristiche, nonché gli utenti finali, mentre i funzionari pubblici si occupano di organizzarli e fornirli. Il ruolo dei cittadini è, di solito, ampiamente passivo. Tuttavia, il settore pubblico sta cambiando a ritmo rapido e costante per far fronte alle numerose sfide che lo attendono e per rispondere ai bisogni e alle richieste della società.

Nell'ambito di tali cambiamenti e riforme il cittadino-cliente ha acquisito un ruolo di primo piano.

Gestire la customer satisfaction è pertanto indispensabile per le istituzioni pubbliche per capire se stanno muovendosi nella giusta direzione e se stanno adottando le soluzioni più adeguate ai bisogni.

Trattandosi del settore pubblico, tuttavia, la misurazione della soddisfazione non è sempre un'operazione semplice, sia, da un lato, per la natura del "cliente" e, dall'altro, per le caratteristiche degli stessi servizi pubblici.

# Peculiarità degli enti pubblici



La concorrenza non svolge lo stesso ruolo che nelle aziende private. Se è vero che le Università «competono» tra loro, è anche vero che:

- ❑ Gli studenti (non sempre) possono scegliere dove studiare;
- ❑ L'Università ha una missione pubblica di servizio al progresso del Paese e del sistema economico territoriale di riferimento, al cui sviluppo deve contribuire non solo formando i lavoratori di domani ma anche trasferendo alle imprese ed alle istituzioni conoscenze per l'innovazione continua;
- ❑ L'Università non deve (non vuole) scegliere i propri studenti né vuole adottare per ciascuno di essi soluzioni individuali e personalizzate di servizio; anzi, ci si aspetta da noi un servizio efficiente e di qualità per l'intera popolazione di utenti in egual misura.

Gli impatti del nostro lavoro sono spesso valutabili a lungo termine ed è quindi più complesso mettere in relazione costi e investimenti (attività e scelte) con i risultati ottenuti.

# Un'organizzazione che si mette in gioco




- Vogliamo superare la tradizionale visione dell'organizzazione **burocratica** che ancora ci bolla: una comunità, quella dei funzionari pubblici, che resiste al cambiamento, caratterizzata da un certo ritualismo, nascosta dietro la rigida applicazione di norme di cui ha perso il senso utilitaristico
- Adottare la prospettiva della qualità e indossare gli occhiali dei destinatari dei servizi che eroghiamo è una sfida che vogliamo raccogliere

# dalla qualità percepita alla qualità effettiva



In generale, la *qualità* di un servizio dipende da **molteplici fattori**, alcuni osservabili altri non osservabili, variamente connessi tra loro e può essere espressa, perseguita e rappresentata in vari modi.

Dobbiamo coniugare due prospettive:



**Qualità percepita:** rilevata interloquendo con l'utente finale di un servizio, al quale chiediamo di valutare il servizio ricevuto, e utilizzando i risultati di tali osservazioni per modificare le modalità di erogazione o la composizione delle prestazioni in modo da migliorarne la qualità.

**Qualità effettiva:** rilevata all'interno delle unità produttive per monitorare l'efficienza e/o l'appropriatezza del funzionamento organizzativo sulla base di indicatori che valutano una serie di dimensioni rilevanti ..... Ha in comune con la valutazione della qualità percepita l'interesse a tenere conto delle esigenze dei fruitori ...



# Le dimensioni della qualità



## ➤ Accessibilità

- ✓ Accessibilità fisica: accessibilità a servizi/prestazioni erogate presso sedi/uffici dislocati sul territorio;
- ✓ Accessibilità multicanale: accessibilità a servizi/prestazioni erogate ricorrendo a più canali di comunicazione.

## ➤ Tempestività

## ➤ Trasparenza

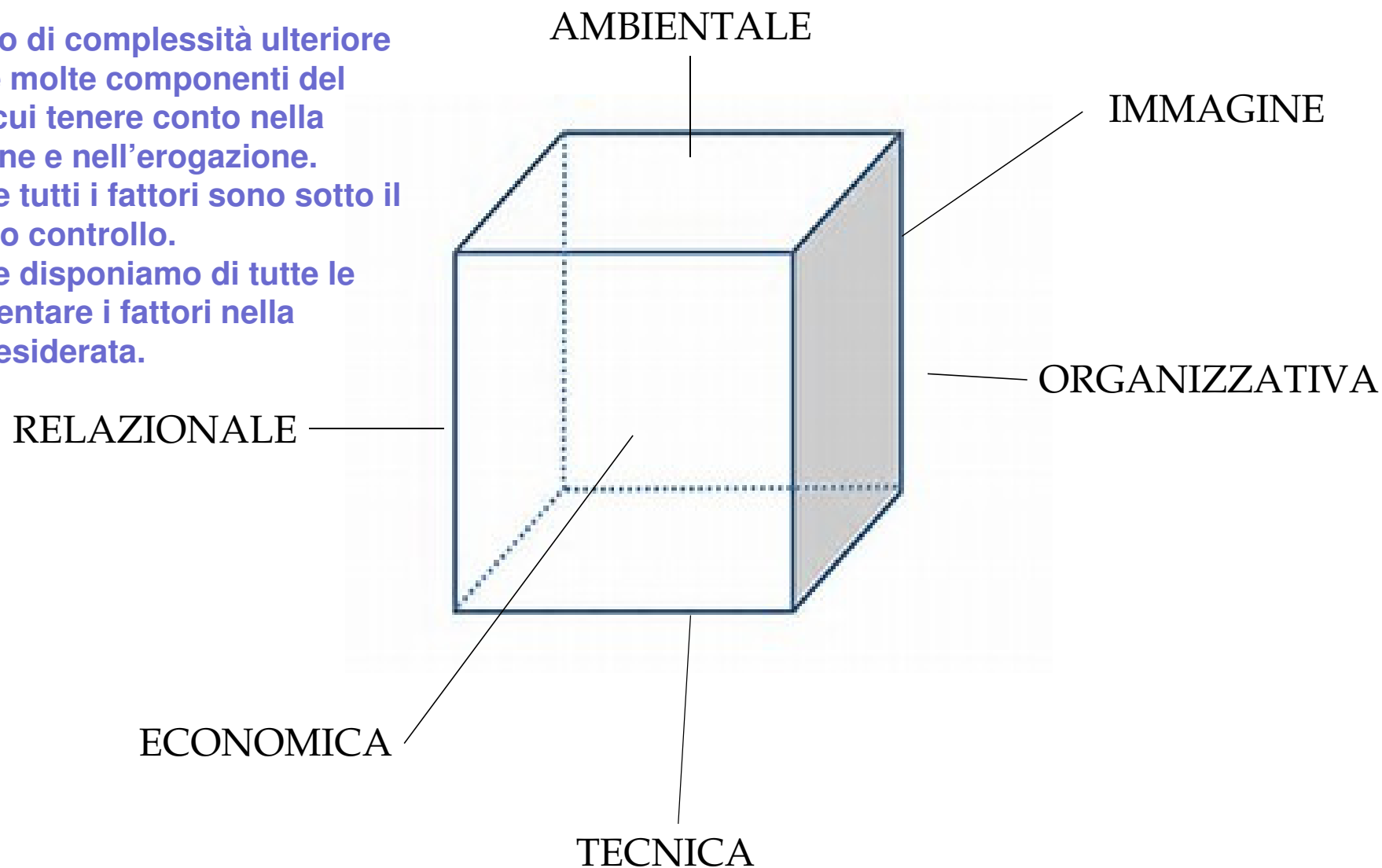
## ➤ Efficacia

- ✓ Conformità: corrispondenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche regolamentate o formalmente previste nelle procedure standard dell'ufficio,
- ✓ Affidabilità: coerenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche programmate o dichiarate al cliente/fruitori,
- ✓ Compiutezza: esaustività del servizio o della prestazione erogata rispetto alle esigenze finali del cliente/fruitori.



# MOLTE COMPONENTI DEL SERVIZIO

Un elemento di complessità ulteriore è dato dalle molte componenti del servizio di cui tenere conto nella progettazione e nell'erogazione. Non sempre tutti i fattori sono sotto il nostro pieno controllo. Non sempre disponiamo di tutte le leve per orientare i fattori nella direzione desiderata.

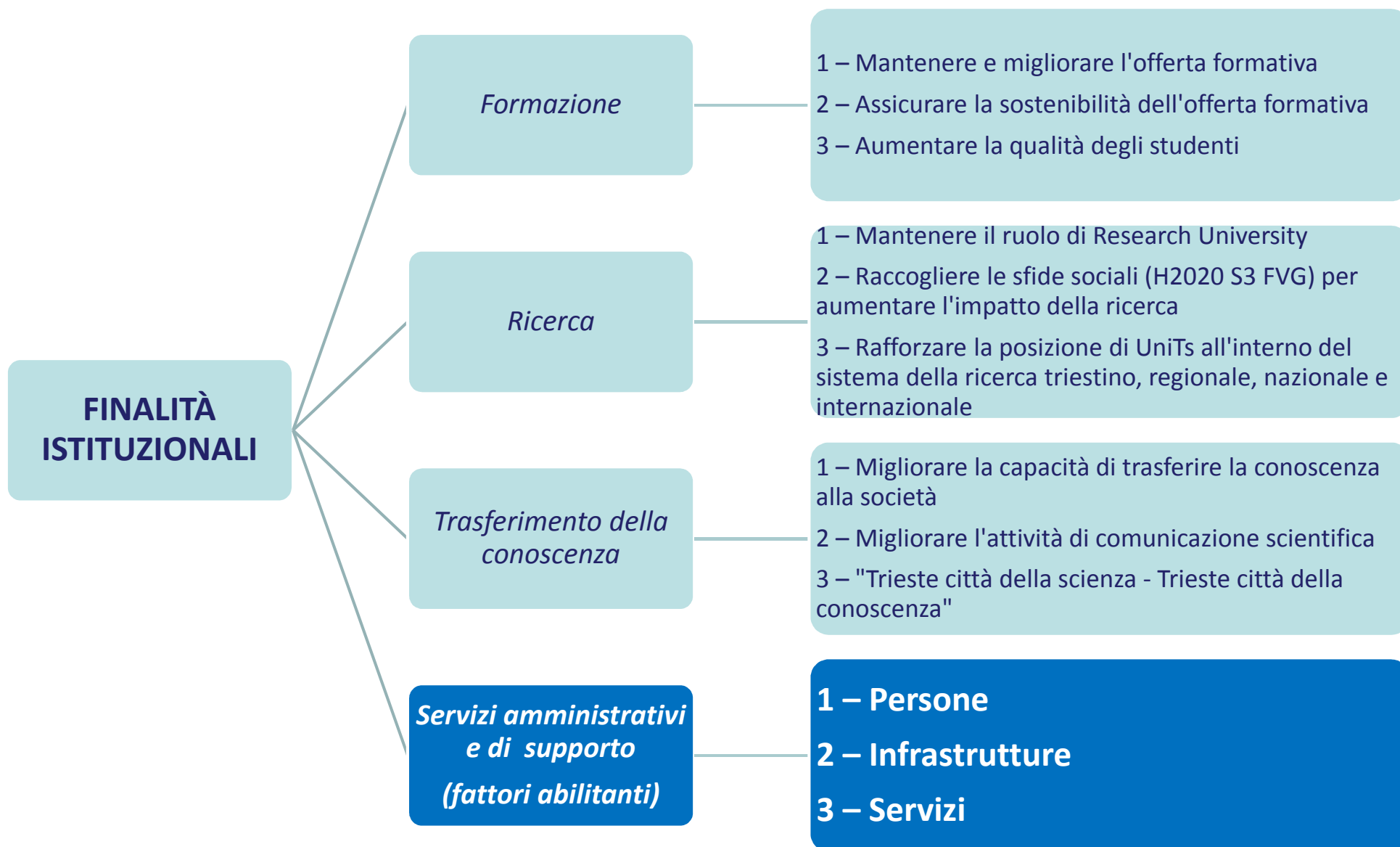




# P&C della qualità del servizio



# Dal Piano Strategico al Piano della Performance



# Un processo imponente



- Abbiamo voluto sottoporre al giudizio degli studenti l'intera gamma dei principali servizi erogati da UniTS e dai più importanti attori del territorio (31 servizi)
- Ci muove la determinazione a perseguire il miglioramento continuo dei servizi di UniTS ma anche il desiderio di creare un ambiente complessivamente attraente
- Abbiamo individuato le principali dimensioni da sottoporre a valutazione con il contributo degli studenti stessi e degli uffici erogatori
- Abbiamo raccolto più di 13000 questionari con centinaia di commenti e suggerimenti
- Abbiamo guardato con grande attenzione i vostri giudizi, abbiamo letto i vostri commenti, abbiamo discusso tra noi e ora ...

# Tenere conto ...



- dei «grandi numeri» (studenti, aule, laboratori, libri, attrezzature ...) che fanno cambiare la scala di intervento (e le relative procedure)
- della distribuzione sul territorio, della vetustà delle strutture, dell'obsolescenza delle attrezzature,
- dell'impatto delle nuove tecnologie che premono per un'accelerazione delle innovazioni
- dell'ambiente aperto nel quale ci muoviamo, che ci espone al confronto ed alla competizione
- dei limiti operativi oggettivi dettati dai vincoli legali, dalla limitatezza delle risorse, dall'ampiezza dei fronti aperti

# Alcuni criteri di intervento ...



- I. colmare prioritariamente i ritardi più marcati e rimediare i disservizi più critici
- II. tendere a standard minimi uniformi, che migliorano (ugualmente e progressivamente) in tutti i contesti
- III. introdurre/cercare soluzioni che migliorino l'efficienza dei servizi
- IV. procedere in modo sistematico e programmato, per ridurre gli oneri amministrativi e gestionali
- V. coinvolgere gli studenti nella programmazione dei servizi
- VI. Adottare strumenti di monitoraggio e controlli, misurare i risultati realizzati

# LA NOSTRA ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI DI SUPPORTO



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI DI TRIESTE





# Segreterie studenti, segreterie didattiche, sportelli (vari) dedicati



ORARI DI APERTURA



time

RISOLUZIONE PROBLEMI



TEMPESTIVITA' SERVIZIO



wait

COMPETENZE (PROBLEM SOLVING)



understand

DISPONIBILITA' E CORTESIA



REPERIBILITA' E CHIAREZZA INFO



COORDINAMENTO E INTEGRAZIONE  
*Aggiungiamo noi ...*



**BUROCRATI?**

Digitalizzazione dei processi: servizi on-line

Domande e risposte via mail e al telefono

Allo sportello di persona solo per le situazioni di massima criticità

Nuovo sito web Ateneo  
Anche mobile responsive on line da agosto 2016

In cantiere:

- Mini siti per ogni corso di studio
- Revisione pagine dei servizi di segreteria studenti

Revisione delle procedure, semplificazione delle regole: verso il manuale dell'offerta formativa

Potenziamento servizi di tutorato  
***Più social ... ?***

# SERVIZI ICT



1. PIANO INVESTIMENTI E-LEARNING 2013-2015: primi standard per e-learning; piano di investimenti per dotare ogni Dipartimento di almeno un'aula + servizi di supporto. Prosegue anche per 2016-2018
2. MOODLE 2: piattaforma unica entro 2017
3. PIANO INVESTIMENTI per portare copertura WIFI a 99% entro 2020
4. PIANO INVESTIMENTI PER RINNOVO PC 2017-2018

**AGID – PIANO TRIENNALE PER L'ICT NELLA PA / SPID / SICUREZZA / RETE SCIENTIFICA E POTENZA DI CALCOLO**

## MOODLE – E LEARNING:

- Inefficace duplicazione delle piattaforme
- Uso da potenziare ed estendere
- Definire standard per uso corretto e sistematico
- Abilitare app per mobile

## WI FI:

- Copertura insufficiente
- Connessione instabile e lenta
- Istruzioni inutilmente complesse e ridondanti

## LABORATORI INFORMATICI:

- Pc e Sf obsoleti
- Postazioni talvolta insufficienti
- Servizi di stampa inadeguati

## POSTA ELETTRONICA:

- Semplicità di accesso
- Uso di mail personali

# I servizi tecnici e generali



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI DI TRIESTE



Una sfida particolare data dalla dimensione, dalla complessità, dall'intensità d'uso

59 edifici distribuiti su 4 Poli  
Superficie complessiva di più di 200.000 mq  
di cui:

- più di 300 aule per circa 23.000 mq
- circa 11.000 mq di biblioteche
- più di 7.000 mq di sale conferenze e sale studio
- e inoltre uffici, studi, magazzini, officine, vani tecnici e spazi comuni il cui esercizio costa, annualmente, circa 11,25 M€

# SPAZI FISICI, ARREDI



2015



2016



2016 E CONTINUANO



2016 - 2017



2017

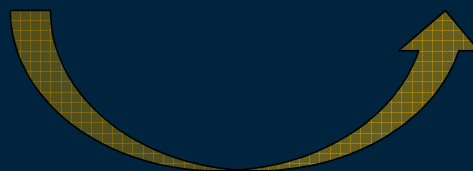
MAPPATURA  
E ANALISI  
CRITICITA'

FINANZIAMENTO  
PROGRAMMA  
INTERVENTI  
ADEGUAMENTO  
A STD  
SICUREZZA  
1 M€

INTERVENTI  
MANUTENZIONE  
STRAORDINARIA  
E RINNOVO  
ARREDI  
IN CORSO

5 NUOVI  
INTERVENTI  
ADEGUAMENTO  
FUNZIONALE  
GRANDI AULE  
GIÀ INSERITI A  
PIANO  
GIÀ FINANZIATI  
PROGETTAZIONE IN  
CORSO  
1,1 M€

REVISIONE  
MODALITA'  
MONITORAGGIO  
E  
SEGNALAZIONE  
IN CORSO  
(TICKETING)

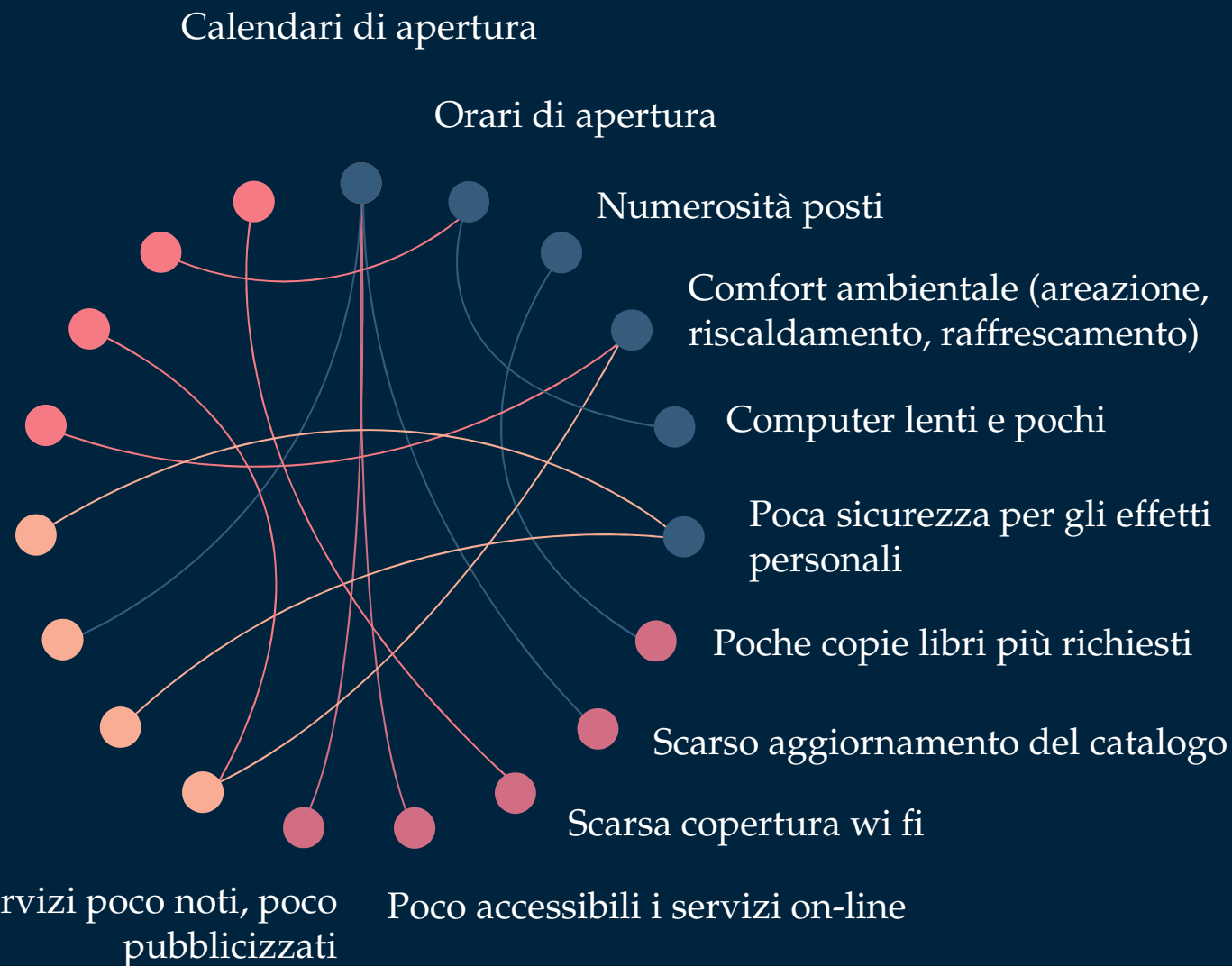


- Dal prossimo AA, con gli spazi ristrutturati di v. Lazzaretto Vecchio 8, nuova biblioteca, nuove aule, nuovi spazi studio nel polo umanistico
- Nuovo assetto servizi tecnici in Convenzione CONSIP (in negoziazione)

# SERVIZI BIBLIOTECARI, SALE STUDIO



1. diversi target di utenti – diverse esigenze.  
Adeguare modalità di erogazione del servizio
2. migliorare la qualità ed il comfort degli ambienti
3. migliorare la dotazione di attrezzature
4. incrementare la disponibilità di sale studio e sale per il lavoro di gruppo
5. ampliare gli orari di apertura
6. Information Literacy



Acquisto di libri, periodici, materiale bibliografico: annualmente 2,4 M€



## Progettare il miglioramento

“Inizia come intendi  
procedere”

- Per migliorare i servizi di supporto dell'Ateneo, la prospettiva ed il punto di vista degli studenti-utenti è fondamentale.
- Abbiamo fatto alcune esperienze importanti di progettazione con l'aiuto degli studenti (una per tutte, il nuovo sito web...)
- Abbiamo ricevuto molti commenti e molti suggerimenti con il questionario.
- Anche se non tutte le idee sono buone idee, non tutti i suggerimenti sono praticabili, non tutti i commenti sono utili ... **molti, moltissimi invece sono preziosi e alcuni anche davvero creativi!**
- Non vogliamo disperdere questa ricchezza ma **impiegarla da subito, già nella progettazione** dei miglioramenti da apportare ai servizi.





## Per i servizi di domani

- Anche se non tutto si potrà fare, anche se qualche progetto richiederà del tempo ... è importante che gli studenti, partecipino alle decisioni in merito
- Chiediamo loro quindi di dedicare un po' di tempo anche nel futuro per aiutarci a selezionare le priorità, raccogliere le vostre preferenze, raccontare le vostre esperienze in questo ed in altri contesti
- La partecipazione consentirà agli studenti di acquisire maggiori conoscenze ed informazioni mediante il dibattito e sviluppare una legittimità e una fiducia più forti, e all'ateneo di adottare innovazioni e miglioramenti più rispondenti ai bisogni degli utenti





Grazie dell'attenzione!

Buon lavoro a tutti