

Giuseppe Negro

customer satisfaction comuni

L'introduzione
della
customer
satisfaction
nei Comuni

© Copyright 2003 by PRAXI S.p.A.
10125 Torino
C.so Vittorio Emanuele, 3
tel. 011 6560 - fax 011 6686990

Diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di
riproduzione e di adattamento, totale o parziale con
qualsiasi mezzo sono riservati per tutti i paesi.

L'introduzione
della
customer
satisfaction
nei Comuni

Maggio 2003

praxiacademy

Indice

1. Ringraziamenti	1
2. La metodologia	2
3. Obiettivi della ricerca Praxi Academy	2
4. I risultati quantitativi	3
4.1 Gli aspetti quantitativi sulla diffusione	3
4.2 Gli aspetti di sviluppo nel tempo	6
4.3 I servizi coinvolti	7
4.4 Gli strumenti e le risorse utilizzati	7
4.5 L'utilizzo della customer satisfaction	9
5. I risultati analitici	10
5.1 I profili di Qualità dei servizi	10
5.2 I bisogni più importanti e meno importanti	16
5.3 Le soglie di tolleranza	18
5.4 I bisogni soddisfatti	21
5.5 I bisogni non soddisfatti (la non Qualità)	23
5.6 Le percezioni superano il livello di attesa massima (l'area dello spreco) ..	25
5.7 I gap tra la percezione dei cittadini-clienti e la percezione del personale ..	26
6. I risultati complessivi della ricerca	30
6.1 I bisogni più importanti espressi dai cittadini-imprese	30
6.2 I bisogni meno importanti espressi dai cittadini-imprese	31
6.3 Le soglie di tolleranza più strette	31
6.4 Le soglie di tolleranza più ampie	32
6.5 I bisogni soddisfatti (la Qualità)	32
6.6 I bisogni non soddisfatti (la non Qualità)	33
6.7 Le percezioni che superano le attese ideali (lo spreco)	34
6.8 I gap tra il punto di vista di chi riceve il servizio e di chi eroga il servizio (la percezione del personale interno è maggiore di quella dei cittadini-imprese) ..	34
6.9 La copertura delle attese per tipologia di servizio	35
7. Conclusioni	36

1. Ringraziamenti

Praxi Academy desidera rivolgere il più caloroso ringraziamento a tutte le persone che hanno consentito la realizzazione di questo lavoro.

In particolare ci rivolgiamo a tutte le persone che operano presso gli Enti per la collaborazione fornita, a Stefania Negro che ha svolto gran parte della minuziosa elaborazione, a Daniela Patruno per il coordinamento redazionale, a Rosanna Fornaro per la gestione dei contatti con gli Enti ed a Patrizia Palillo per l'editing.

2. La metodologia

La ricerca è stata realizzata attraverso le seguenti fasi principali:

- a. definizione ambito di intervento (Comuni con oltre 20.000 abitanti)
- b. definizione dei fattori di stratificazione dei risultati (nord, centro, sud, enti medio piccoli, medio grandi e grandi, ecc.)
- c. scelta del campione (sono stati coinvolti 136 Comuni così stratificati: 30 Comuni capoluogo, 44 Comuni medio-grandi con numero abitanti maggiore di 50.000 abitanti e 62 Comuni medio-piccoli compresi tra i 20.000 ed i 50.000 abitanti)
- d. raccolta dati di base mediante interviste telefoniche
- e. analisi a tavolino delle rilevazioni di customer satisfaction effettuate (70 rilevazioni con una base dati di circa 15.000 cittadini/imprese)
- f. elaborazione dei dati
- g. preparazione del report di presentazione.

3. Obiettivi della ricerca Praxi Academy

La ricerca realizzata da Praxi Academy è finalizzata ai seguenti obiettivi principali:

- capire la reale diffusione della customer satisfaction nei Comuni italiani
- approfondire la natura degli interventi e le modalità di intendere la customer satisfaction
- evidenziare le capacità degli Enti di soddisfare i bisogni dei cittadini e delle imprese per le diverse tipologie di servizi erogati
- rilevare i “profili di qualità” dei servizi così come richiesti dai cittadini e dalle imprese
- fornire uno strumento di lavoro utile per le strutture di governo centrali, per gli Amministratori ed il management pubblico impegnati nel cambiamento organizzativo.

4. I risultati quantitativi

4.1 Gli aspetti quantitativi sulla diffusione

La ricerca ha evidenziato come primo aspetto la diffusione della customer satisfaction presso i Comuni italiani; i grafici che seguono visualizzano la situazione riscontrata.

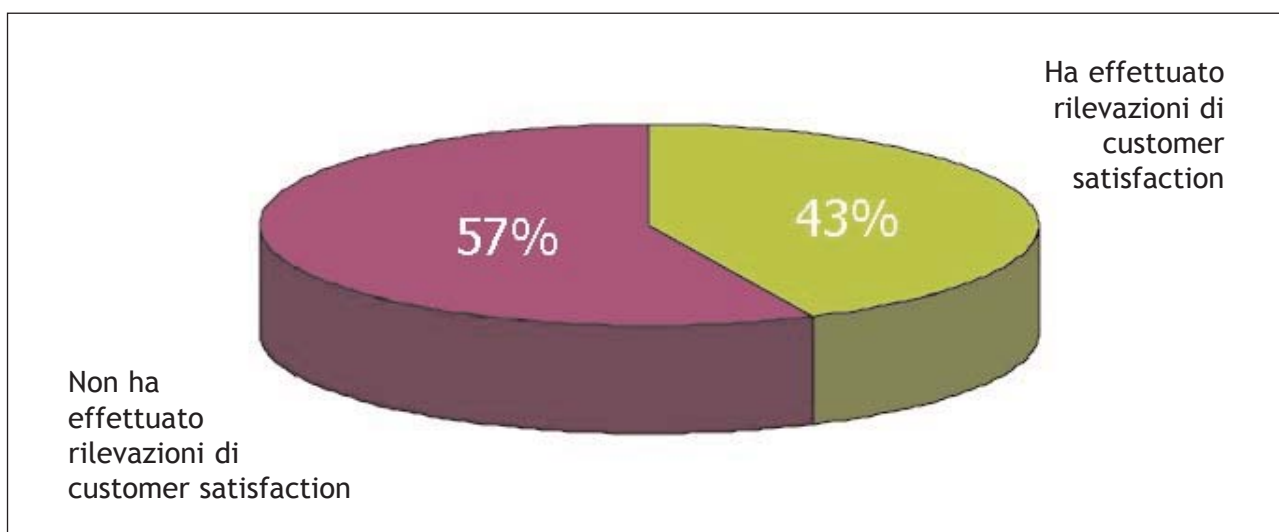
Il dato sintetico, che evidenzia una buona diffusione, si stratifica come segue in funzione delle dimensioni degli Enti.

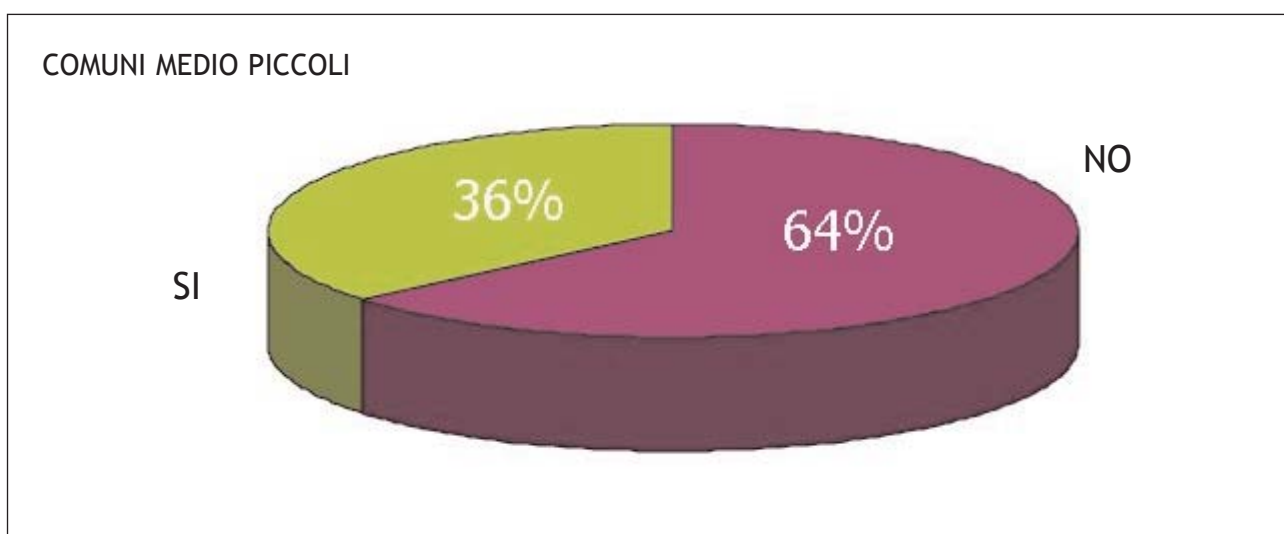
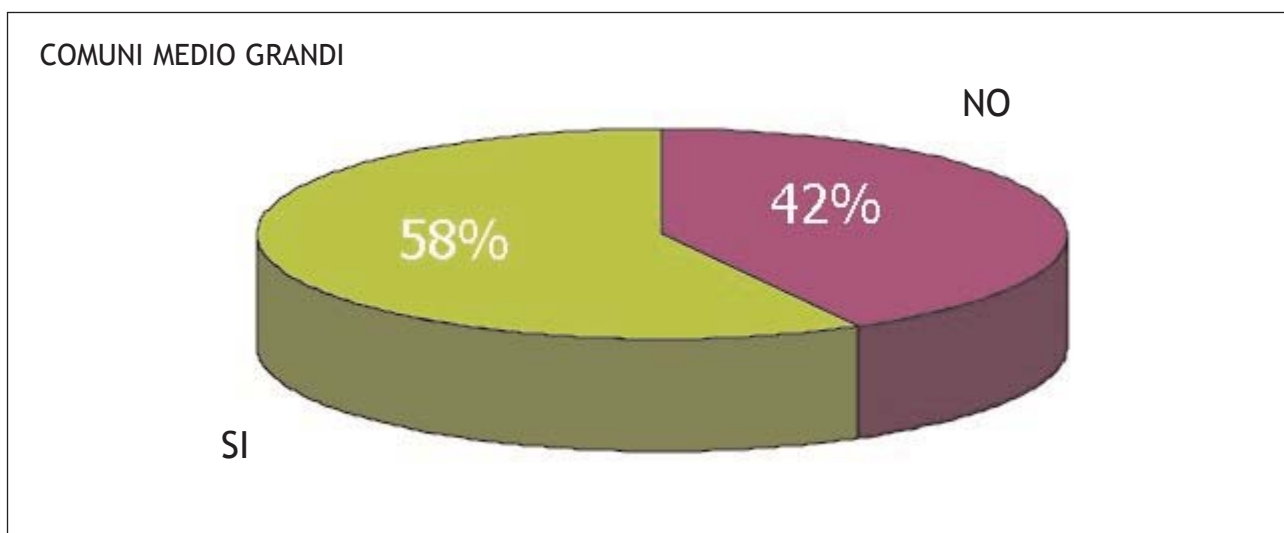
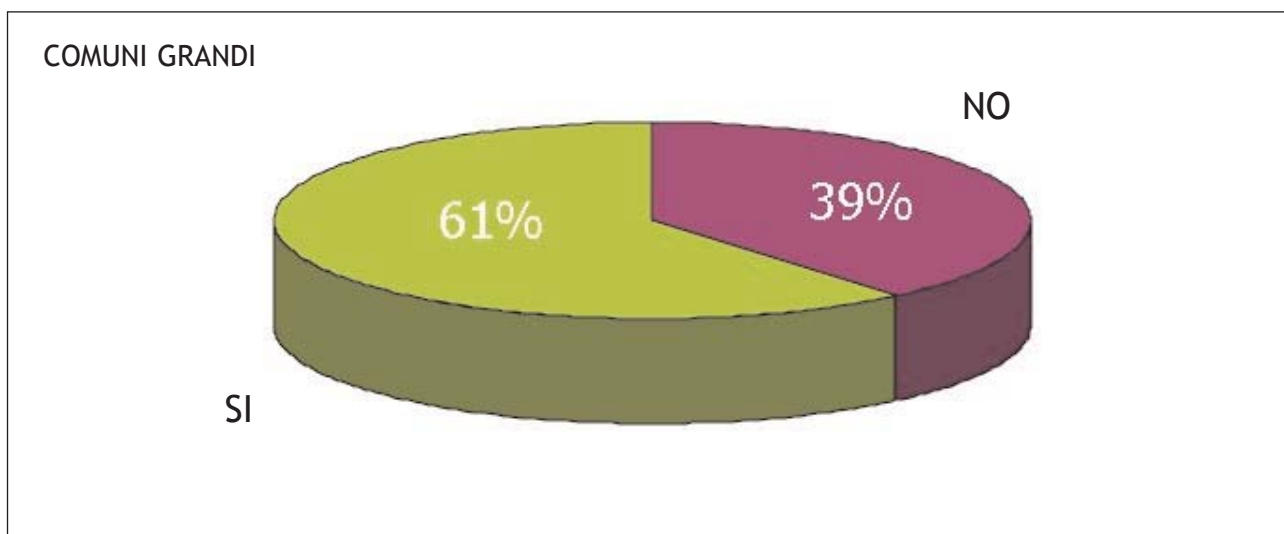
I grafici evidenziano che sono principalmente i Comuni grandi ad aver attivato la customer satisfaction rispetto a quelli medio-piccoli.

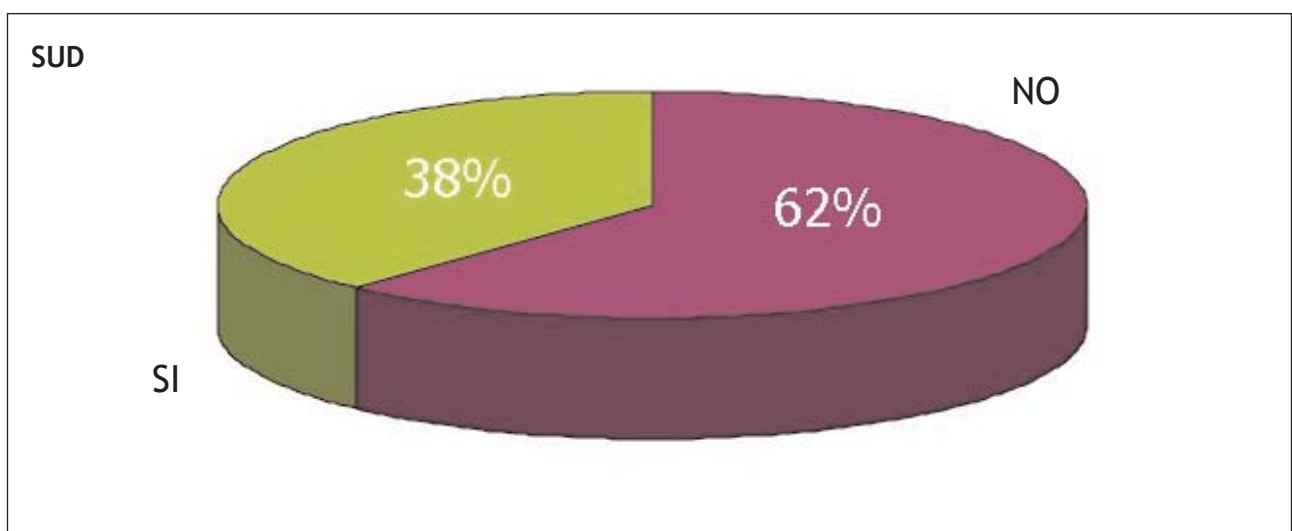
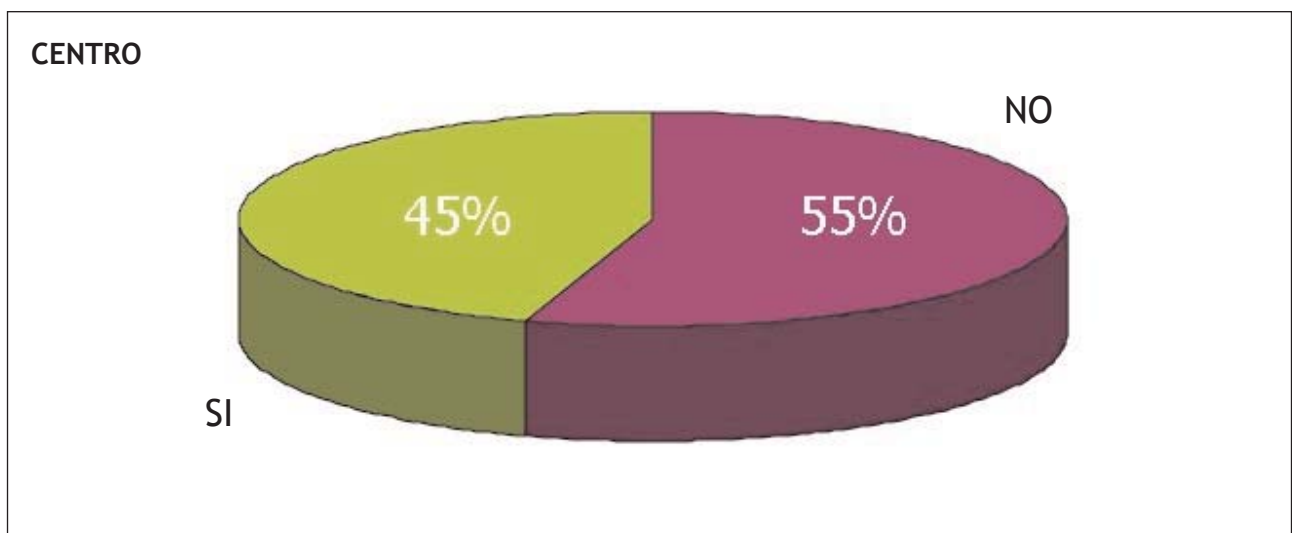
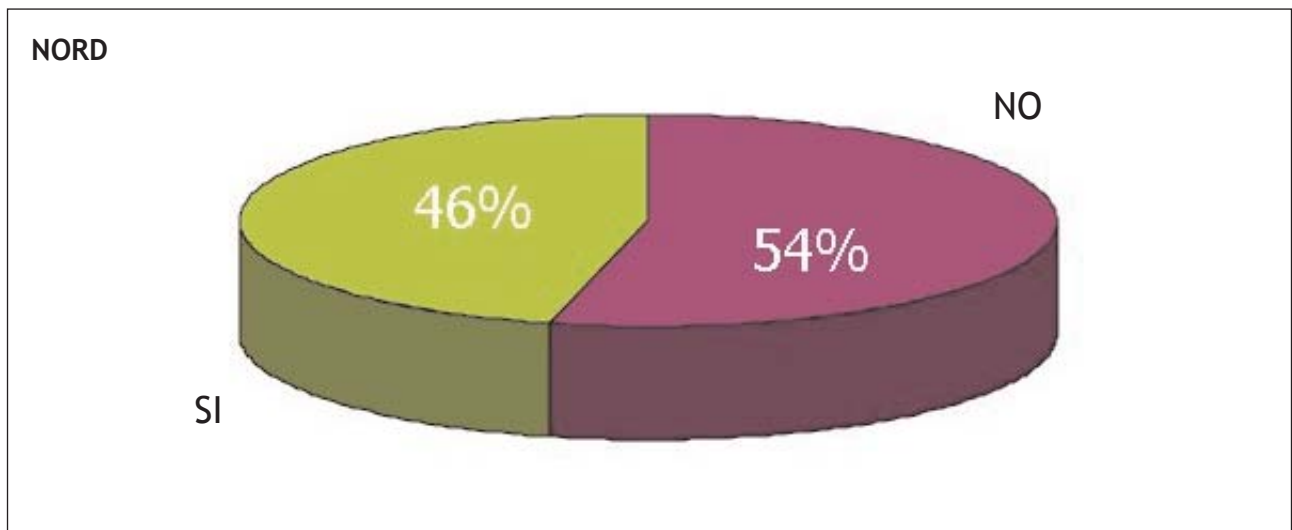
Un'ulteriore stratificazione riportata è per zona geografica con la tradizionale ripartizione tra nord, centro e sud.

I grafici che seguono visualizzano i risultati riportati.

La differenziazione tra gli Enti che hanno adottato la customer satisfaction è meno forte; si presenta sostanzialmente identica tra nord e centro e si ha un calo leggero al sud.







4.2 Gli aspetti di sviluppo nel tempo

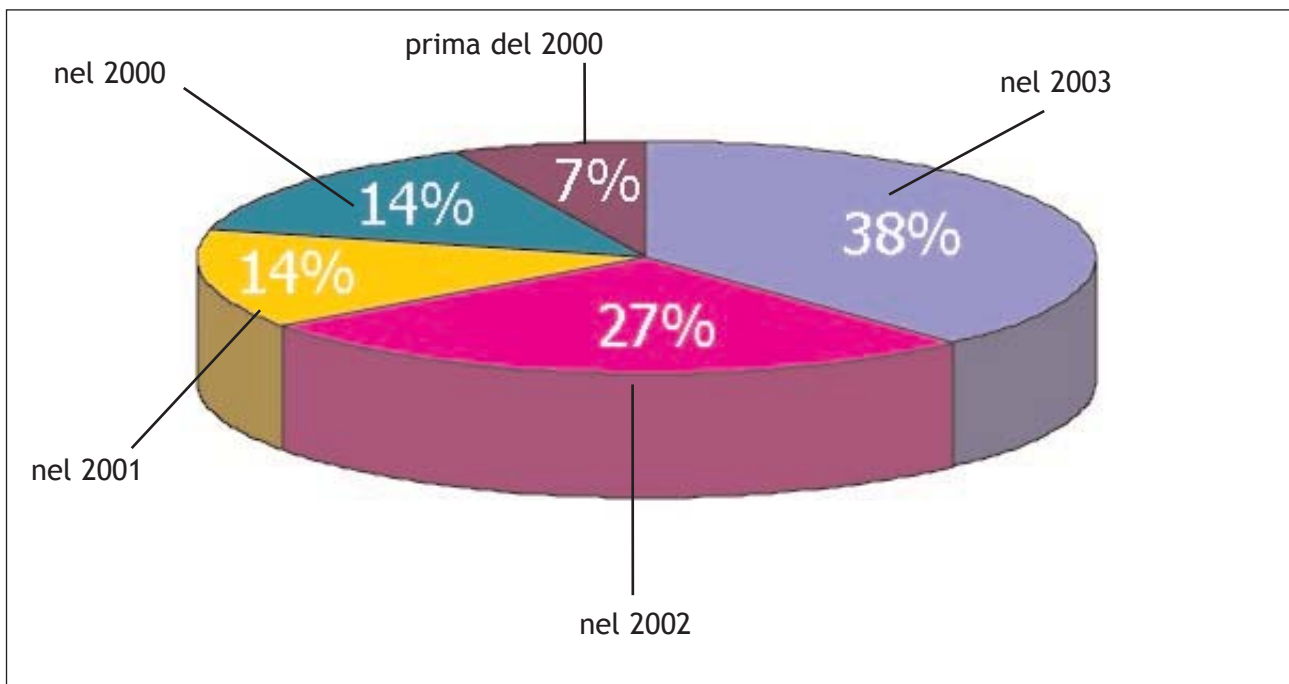
In questa parte della ricerca si evidenziano gli aspetti temporali per evidenziare il livello di consolidamento della customer satisfaction negli Enti.

Il grafico che segue riporta l'anno di avvio delle rilevazioni e la relativa percentuale di Enti. I dati evidenziano la forte accelerazione nell'utilizzo della customer satisfaction, avvenuta negli ultimi anni.

Gli ultimi due anni hanno segnato una forte fase di estensione.

Un aspetto importante è anche legato alla frequenza di rilevazione della customer satisfaction.

Il 10% degli Enti dichiara di aver effettuato le rilevazioni con frequenza semestrale, mentre il 7% dichiara di aver effettuato le rilevazioni con frequenza annuale.



4.3 I servizi coinvolti

Di seguito si riportano i servizi prioritari sui quali si è concentrata l'attenzione degli Enti.

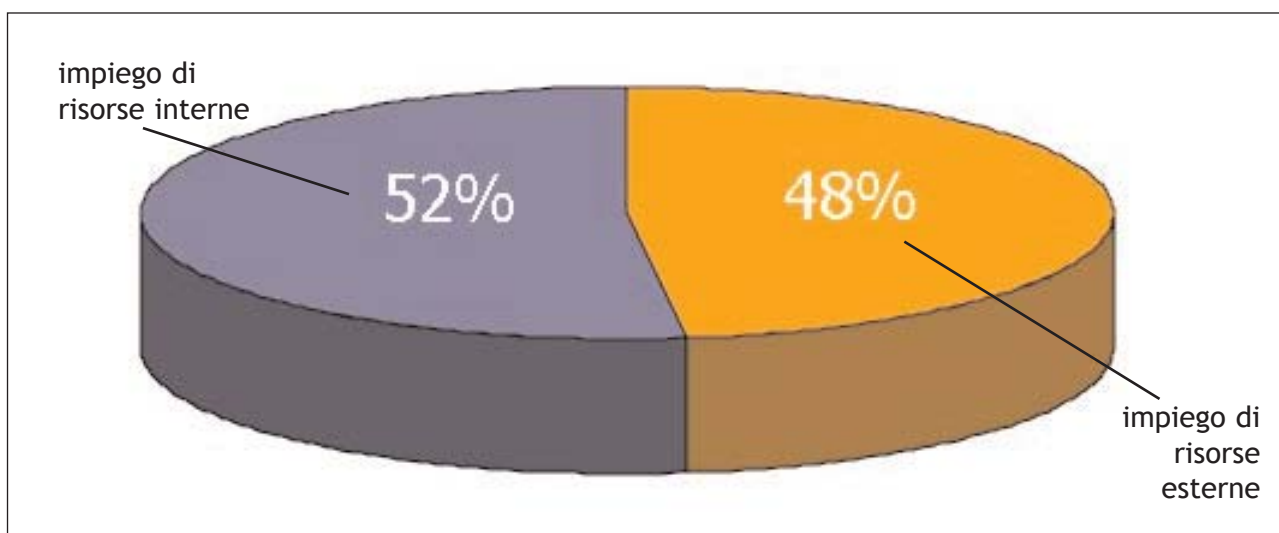
Il dato riporta la percentuale di segnalazione riscontrata:

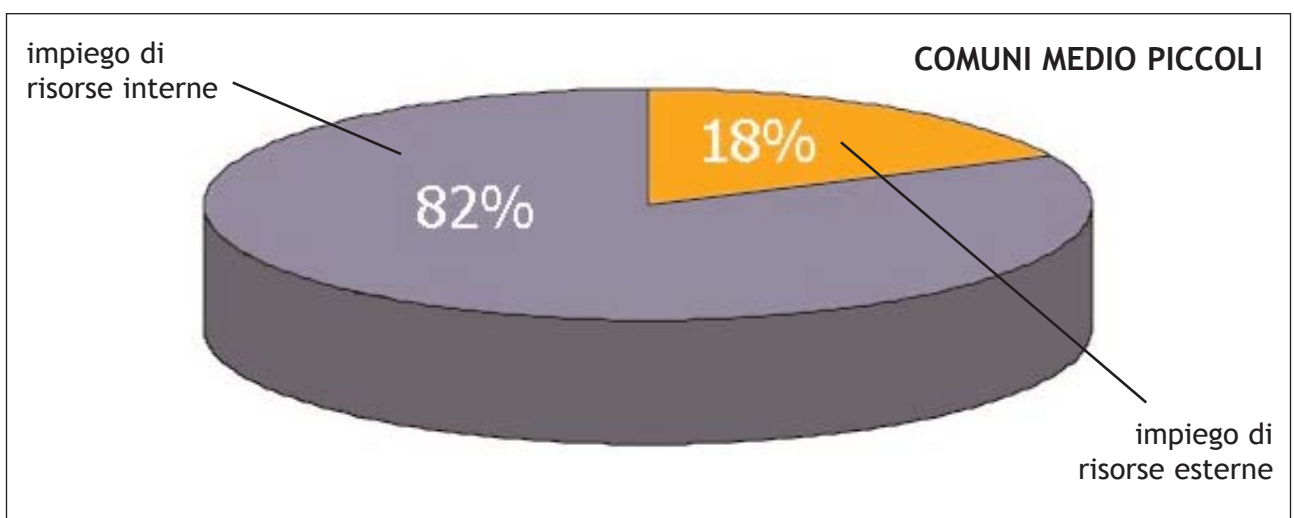
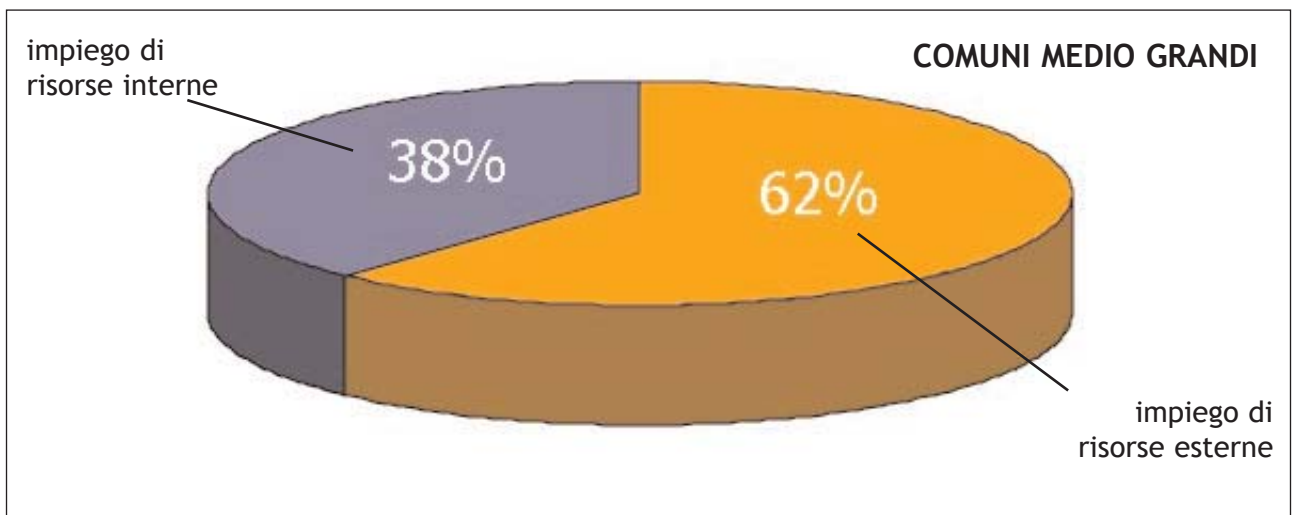
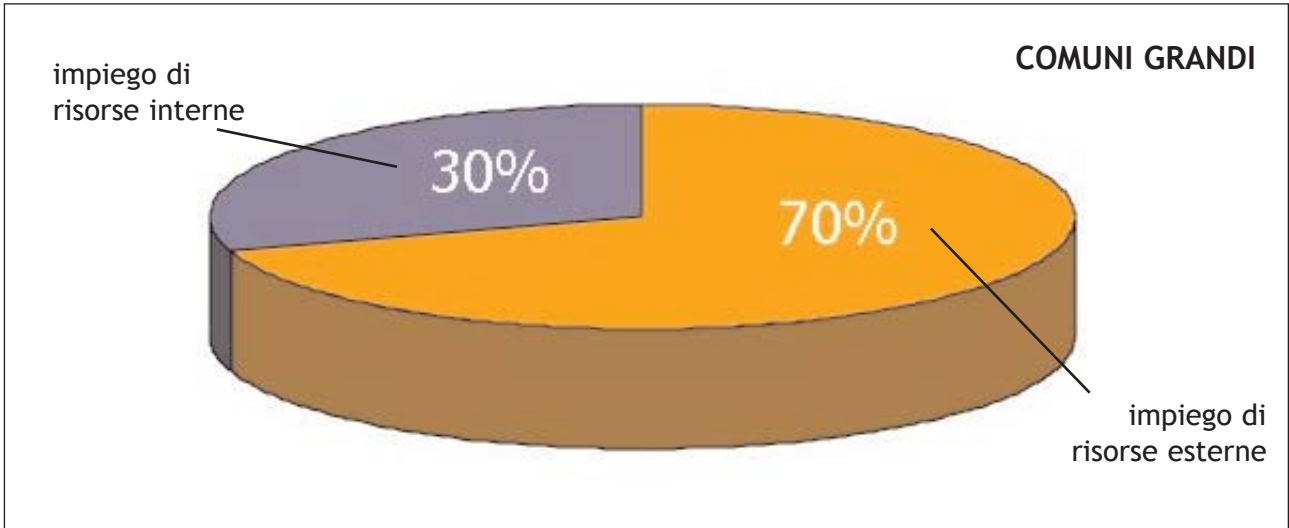
- sportello: 29%
- ambiente: 10%
- scuole per l'infanzia: 10%
- servizi sociali: 8%
- sportello unico per le imprese: 8%
- altri (tributi, urbanistica, edilizia, servizi culturali, polizia municipale, manutenzione della città).

La priorità è stata data ai servizi a forte impatto sulla comunità e ad alta intensità relazionale con il cittadino.

4.4 Gli strumenti e le risorse utilizzate

Per quanto riguarda l'impiego di risorse nell'effettuazione di ricerche di customer satisfaction, il dato complessivo evidenzia una sostanziale parità tra interne ed esterne.

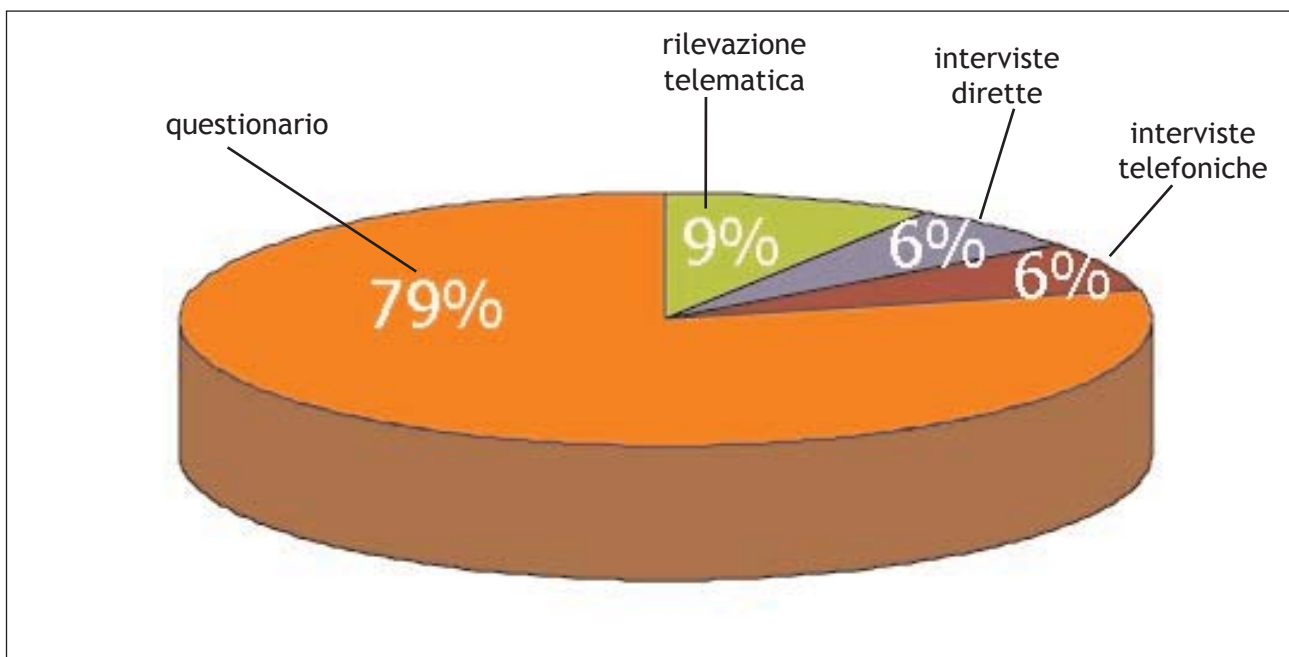




La situazione invece è molto differenziata quando il dato viene stratificato per dimensione di Ente, come evidenziano i grafici che seguono.

Per quanto riguarda gli strumenti utilizzati per le rilevazioni si evidenzia la predominanza del questionario; interessante invece risulta l'incidenza dell'utilizzo telematico.

Il grafico che segue esprime i risultati della ricerca.



4.5 L'utilizzo della customer satisfaction

Questo dato è quello che meno esprime polarizzazioni evidenti, tuttavia emergono alcuni "segnali deboli" interessanti.

Gli impieghi più frequenti della customer satisfaction riguardano:

- disporre di uno strumento informativo e consultativo
- attivare e supportare il miglioramento continuo
- mantenere un monitoraggio nel tempo.

I segnali deboli più interessanti sono riferiti alle seguenti utilizzazioni:

- l'indice di customer satisfaction è parte del controllo di gestione
- l'indice di customer satisfaction è utilizzato per la valutazione dei dirigenti.

Queste due segnalazioni, pur esigue in termini di estensioni, sono molto importanti in quanto aprono linee di azione che rafforzano le capacità degli Enti di mettere davvero il cittadino al primo posto.

5. I risultati analitici

5.1 I profili di Qualità dei servizi

La ricerca ha consentito di tracciare quelli che possiamo chiamare i profili di Qualità dei servizi, intesi come insieme di bisogni e di attese espressi dai cittadini.

Per favorire la comprensione e l'analisi si stratificano i bisogni dei cittadini secondo le dimensioni della Qualità dei servizi.

Per questo si utilizza il modello proposto da Giuseppe Negro che individua le seguenti sei dimensioni principali:

- dimensione tecnica
- dimensione relazionale
- dimensione immagine
- dimensione ambientale
- dimensione organizzativa
- dimensione economica.

I servizi vengono così classificati in funzione dei “destinatari” a cui si rivolgono:

- a. servizi alla persona e alla famiglia
- b. servizi alle imprese
- c. servizi istituzionali
- d. servizi alla città.

Di seguito si riportano le definizioni puntuali e le esemplificazioni così come rilevate dalla ricerca. I profili di Qualità, quali insieme di bisogni e desideri, che emergono dalla ricerca vengono riportati per ogni tipologia di servizio.

A) Servizi alla persona e alla famiglia

- *dimensione tecnica*
Il personale è competente e professionale
Tempi di risposta rapidi
Servizio mensa sicuro e vario
Personale responsabile
Incrocio domanda e offerta
Tempestiva assistenza.
- *dimensione relazionale*
Rapporto personale e genitori
Rapporto caldo, affettuoso e sincero del personale
Socializzazione tra le persone
Spiegazione dei motivi in caso di non accettazione
Personale cortese e educato
Informazioni sui metodi didattici
Accoglienza.
- *dimensione ambientale*
L'accesso alla struttura (viabilità, parcheggio, entrata, ecc.) è agevole
Adeguatezza e funzionalità delle attrezzature e dei supporti operativi
Climatizzazione della struttura
I locali sono puliti e l'igiene è adeguata
Sicurezza e manutenzione delle strutture
Cartelli ed indicazioni interne ed esterne.
- *dimensione immagine*
Promozione ed innovazione
Immagine positiva
Credibilità.
- *dimensione organizzativa*
Informazioni telematiche
Uffici ben organizzati, niente code
Numero ragionevole di documenti da produrre
Tratta in modo giusto ed equo tutte le pratiche

Ha procedure trasparenti, snelle, veloci e poco burocratizzate
Percorsi ben definiti e distinti per ogni tipo di richiesta
Modulistica chiara e facile da compilare
Orari estesi e comodi
Garanzia che nessuna pratica si perda
I mezzi utilizzati per comunicare le iniziative sono efficaci
Controllo qualità.

- *dimensione economica*
Rapporto prestazione prezzo.

B) Servizi alle imprese

- *dimensione tecnica*
Personale competente e preparato
Personale che interpreta in modo univoco la normativa
Personale responsabile delle proprie decisioni
Capacità di assistere e verificare i collaudi
Garantisce lo stesso livello di qualità in tutti gli uffici
Trattamento giusto ed equo dell'utenza.
- *dimensione relazionale*
Personale che fornisce indicazioni in modo equilibrato
Personale educato e gentile
Front office risponde in modo chiaro ed esauriente / dà consulenze
Personale disponibile a farsi capire dagli utenti
Contatti e informazioni telefoniche efficienti e rapide
Personale disponibile ad aiutare gli utenti.
- *dimensione ambientale*
Uffici gradevoli e spaziosi
Ha uffici comodi da raggiungere, di facile accesso e con orari adeguati.
- *dimensione organizzativa*
Uffici ben organizzati

Garanzia che nessuna pratica si perda o sia trascurata
Corretta gestione degli abusi edilizi
Percorsi definiti e distinti per ogni tipo di richiesta
Gestione corretta del contenzioso
Definizione dei documenti da produrre per i vari tipi di intervento
Modulistica chiara e precisa
Valutazioni dei progetti tesi a salvaguardare la “Qualità della Città”.
Informazioni chiare e precise per via telematica
Informazioni precise in merito allo stato dell’istanza presso Enti terzi
Numero ragionevole di documenti da produrre
Trattamento equo di tutte le pratiche
Tempi di risposta rapidi
Procedure trasparenti, snelle e poco burocratizzate
Garanzia dello stesso livello di qualità in tutti gli uffici
Orari di apertura comodi per tutti gli utenti.

C) Servizi istituzionali

- *dimensione tecnica*
 - Personale aggiornato su nuove normative e regolamenti
 - Gestione corretta del contenzioso con i cittadini
 - Presidio di strade e luoghi a rischio in caso di necessità
 - Personale competente e preparato
 - Personale che interpreta in modo chiaro ed univoco la normativa
 - Tolleranza per le infrazioni che non creano rischi ad altri
 - Personale in grado di assumersi responsabilità sulle proprie decisioni
 - Presenza quando è richiesto l'intervento
 - Autorevolezza, fermezza ed equilibrio
 - Enfasi sull'educazione civica e sulla prevenzione delle infrazioni.
- *dimensione relazionale*
 - Farsi carico dei problemi dei cittadini
 - Personale disponibile ad aiutare i cittadini meno competenti
 - Personale educato e gentile

Motivazioni chiare e precise sulle richieste che non hanno corso
Risposte sugli interventi effettuati o sull'andamento delle segnalazioni
Disponibilità al dialogo con i cittadini
Offre consulenze personalizzate sulle esigenze dei cittadini
Risposte chiare, esaurienti e consulenze
Cortesie anche in caso di disaccordo con i cittadini.

- *dimensione ambientale*

Segnaletica chiara e di facile lettura
Interazione con front office comoda e riservata
Uffici gradevoli e spaziosi
Attrezzature funzionanti e tecnologicamente avanzate
Uffici comodi da raggiungere e di facile accesso.

- *dimensione immagine*

Servizio affidabile che ispira sicurezza e fiducia
Elevata affidabilità del personale e delle informazioni fornite
Presenza e visibilità nei confronti dei cittadini.

- *dimensione organizzativa*

Formazione periodica per far fronte a tutte le richieste
Chiari ed evidenti i compiti degli Uffici circoscrizionali
Personale facilmente identificabile
Personale e mezzi adeguati alle necessità del servizio
Segnalazione tempestiva di episodi di microcriminalità a Polizia / CC
Uffici ben organizzati, competenze di base diffuse a tutto il personale
Collegamenti efficienti con altri uffici / enti che gestiscono procedure
Collabora attivamente con altri Servizi del Comune
Tempi di risposta rapidi
Informazioni tempestive su servizi, scadenze, normative
Chiario ed evidente il procedimento di autocertificazione
Processi informatizzati in modo semplice
Procedure trasparenti, snelle e poco burocratizzate
Orario di apertura comodo ed esteso
Velocità nell'emissione di certificati
Garanzia di contatti e informazioni telefoniche efficienti e rapide

Garanzia che nessuna segnalazione venga tralasciata
Giusta priorità alle segnalazioni
Segnalazioni a chi di dovere di guasti o disfunzioni della città
Modulistica aggiornata, comprensibile, facile da compilare.

D) Servizi alla Città

- *dimensione tecnica*
Personale preparato e informato
Dispone di mezzi e strumenti efficienti
- *dimensione relazionale*
Personale cortese ed educato
Disponibilità a dare chiarimenti su ritardi o disservizi
Fornire informazioni complete ed esaustive
Consentire di lasciare eventuali reclami all'URP, con orari comodi.
- *dimensione immagine*
Pubblicizzare i servizi in modo chiaro ed esauriente
Servizi di alta qualità in modo costante.
- *dimensione organizzativa*
Modo di operare chiaro e trasparente
Avvertire in anticipo in caso di interruzione dei servizi
Garantire un'erogazione continua dei servizi
Eseguire rapidamente gli interventi di manutenzione
Avere in ogni servizio un referente identificato responsabile del servizio stesso
Procedure poco burocratizzate
Stesso livello di qualità in tutti i servizi
Garantire contatti e informazioni telefoniche efficienti e rapide
Tenere conto dei reclami e rispondere sempre in caso di non fattibilità dell'intervento.

5.2 I bisogni più importanti e meno importanti

In questo Paragrafo si riportano, per ognuna delle tipologie di servizi, i bisogni ritenuti più importanti e meno importanti dai cittadini.

I dati sono stati parametrati ad una scala a 10 livelli dove 1 indica il valore di minore importanza e 10 quello di massima importanza.

Si propone la stessa stratificazione per tipologia di servizi.

A) Servizi alla persona e alla famiglia

I bisogni più importanti sono risultati i seguenti:

1. Rapporto caldo, sincero e affettuoso del personale9,79
2. Socializzazione tra le persone9,68
3. Sicurezza e manutenzione delle strutture9,49
4. Tempestiva assistenza9,38
5. Personale competente, preparato, aggiornato,
professionale, responsabile9,37

Il prezzo è posizionato al decimo posto.

I bisogni meno importanti sono risultati i seguenti:

1. Struttura bella e adeguata allo scopo, illuminata
e climatizzata8,17
2. Numero ragionevole di documenti da produrre8,24
3. Percorsi ben definiti e distinti per ogni tipo di richiesta8,36
4. Informazioni telematiche8,44
5. Cartelli ed indicazioni interne ed esterne8,56

La rilevazione evidenzia l'importanza del fattore umano negli aspetti relazionali e comunque di protezione, il che è perfettamente coerente con la natura del servizio che prevede un rapporto tra persone.

Il livello di attese è comunque più elevato rispetto a quello registrato negli altri servizi, il che evidenzia la delicatezza del servizio.

B) Servizi alle imprese

I bisogni ritenuti più importanti sono risultati i seguenti:

1. Personale costantemente aggiornato e formato, competente e preparato9,49
2. Gestione corretta del contenzioso9,40
3. Tempi di risposta rapidi9,32
4. Personale che interpreta in modo univoco e chiaro la normativa e le regole9,30
5. Garanzia di non perdere alcun documento9,28

I bisogni ritenuti meno importanti sono risultati i seguenti:

1. Personale educato e gentile8,00
2. Uffici gradevoli e spaziosi8,20
3. Uffici ben organizzati e con lo stesso livello di qualità8,37
4. Contatti e informazioni telefoniche efficienti e rapide8,58
5. Numero ragionevole di documenti da produrre8,61

In questa tipologia di servizi prevale sì l'aspetto "persone" ma nei risvolti più utilitaristici e correlati alla funzionalità delle prestazioni rispetto a quelli più strettamente relazionali.

C) Servizi istituzionali

I bisogni più importanti sono risultati i seguenti:

1. Tempestività di intervento9,62
2. Modulistica aggiornata, comprensibile e facile da compilare9,45
3. Orari comodi9,43
4. Presidio e presenza9,38
5. Personale competente, preparato e aggiornato9,32

I bisogni meno importanti sono risultati i seguenti:

1. Uffici gradevoli e spaziosi7,80
2. Segnaletica chiara e di facile lettura8,30
3. Personale facilmente identificabile8,38
4. Uffici comodi da raggiungere e di facile accesso8,40
5. Motivazioni chiare e precise8,45

In questa tipologia di servizi l'enfasi è posta sugli aspetti organizzativi e sui comportamenti del personale che assicurano efficienza operativa.

D) Servizi alle città

I bisogni più importanti sono risultati i seguenti:

1. Modo di operare chiaro e trasparente9,32
2. Avvertire in anticipo in caso di interruzione dei servizi9,28
3. Eseguire rapidamente gli interventi di manutenzione9,24
4. Avere personale preparato ed informato9,17
5. Tenere conto dei reclami e rispondere sempre
in caso di non fattibilità di intervento9,16

I bisogni meno importanti sono risultati i seguenti:

1. Consentire di lasciare eventuali reclami all'URP8,51
2. Contatti e informazioni telefoniche rapide ed efficienti8,64
3. Pubblicizzare i servizi8,64
4. Garantire lo stesso livello di qualità in tutti i servizi8,74
5. Fornire servizi di qualità in modo costante8,74

I tempi di risposta, l'ascolto delle esigenze, la comunicazione e la trasparenza sono gli elementi salienti di questa tipologia di servizi.

5.3 Le soglie di tolleranza

In questa parte della ricerca si riportano le soglie di tolleranza espresse dai cittadini al fine di comprendere su quali bisogni la variabilità della prestazione deve essere più ridotta.

La soglia di tolleranza è definita come differenza tra la prestazione ideale desiderata e la prestazione minima ritenuta accettabile.

Per ognuna delle tipologie di servizi si riportano i bisogni che hanno riportato le soglie di tolleranza più strette e quelle più ampie.

La scala è ancora a 10 livelli; più la valutazione si avvicina allo "zero" e tanto più la soglia di tolleranza è stretta ed il cittadino non tollera prestazioni inferiori, più si avvicina a 10 tanto più la soglia è ampia ed il cittadino accetta prestazioni inferiori.

A) Servizi alla persona e alla famiglia

I bisogni che hanno riportato le soglie più strette sono risultati i seguenti:

1. Personale preparato e all'altezza0,60
2. Spiegazione dei motivi in caso di non accettazione0,88
3. Il servizio mensa è sicuro0,90
4. I locali sono puliti e l'igiene è adeguata0,90
5. Dà sicurezza1,08

I bisogni invece che hanno riportato le soglie più ampie sono risultati i seguenti:

1. Costante manutenzione delle strutture4,92
2. Strutture protette da vandalismi4,72
3. Interventi di riparazione tempestivi4,71
4. Supervisione e controllo sanitario4,59
5. Locali arredati in modo moderno e funzionale4,03

Le soglie di tolleranza sono più strette sulla professionalità del personale, sulla trasparenza e sui bisogni fondamentali o impliciti quali la sicurezza dei pasti e del rapporto nonché della pulizia e dell'igiene.

La tolleranza si estende in maniera molto più marcata che negli altri servizi, sui bisogni che riguardano gli ambienti.

B) Servizi alle imprese

I bisogni che hanno riportato le soglie più strette sono risultati i seguenti:

1. Uffici ben organizzati0,80
2. Personale che fornisce indicazioni in modo equilibrato0,90
3. Personale educato e gentile0,95
4. Garanzia che nessuna pratica si perda o sia trascurata1,13
5. Personale che interpreta in modo univoco la normativa1,14

I bisogni invece che hanno riportato le soglie più ampie sono risultati i seguenti:

1. Contatti e informazioni telefoniche efficienti e rapide2,60
2. Tempi di risposta rapidi2,42
3. Definizione dei documenti da produrre
per i vari tipi di intervento2,40
4. Orari di apertura comodi per tutti gli utenti2,40
5. Procedure trasparenti, snelle, veloci, poco burocratizzate2,25

C) Servizi istituzionali

I bisogni che hanno riportato le soglie più ristrette sono risultati i seguenti:

1. Servizio affidabile che ispira sicurezza e fiducia1,36
2. Personale aggiornato su nuove normative e regolamenti1,36
3. Personale educato e gentile1,37
4. Gestione corretta del contenzioso1,45
5. Orari comodi per i cittadini1,45

I bisogni che hanno riportato le soglie più ampie sono risultati i seguenti:

1. Uffici comodi da raggiungere, di facile accesso2,26
2. Informazioni tempestive su servizi, scadenze, normative2,15
3. Modulistica aggiornata, comprensibile, facile da compilare . .2,13
4. Cortesia anche in caso di disaccordo2,05
5. Processi informatizzati in modo semplice2,00

Su questi servizi la variabilità è più contenuta e la tolleranza è più stretta nel bisogno di affidabilità, nel comportamento del personale e nella comodità di orario.

D) Servizi alla città

I bisogni che hanno riportato le soglie più strette sono risultati i seguenti:

1. Personale cortese ed educato1,40
2. Modo di operare chiaro e trasparente1,46
3. Avere in ogni servizio un referente responsabile identificato .1,49
4. Tenere conto dei reclami e rispondere sempre in caso di non fattibilità nell'intervento1,56
5. Consentire di lasciare eventuali reclami all'URP con orari comodi1,56

I bisogni invece che hanno riportato le soglie più ampie sono risultati i seguenti:

1. Procedure poco burocratizzate2,08
2. Pubblicizzare i servizi in modo chiaro ed esauriente1,89
3. Disporre di mezzi e strumenti efficienti1,89
4. Personale preparato ed informato1,84
5. Garantire contatti ed informazioni telefoniche efficienti e rapide1,80

Per questa tipologia di servizi le soglie di tolleranza sono più strette sul comportamento del personale, sull'ascolto e la comunicazione e sulla individuazione delle responsabilità.

5.4 I bisogni soddisfatti

In questa parte della ricerca si riportano i bisogni principalmente soddisfatti dagli Enti.

Sono rappresentati dalle valutazioni dei cittadini che si posizionano all'interno della soglia di tolleranza cioè tra il livello di attesa ideale ed il livello di attesa minimo accettabile. Segnalano quindi le capacità degli Enti di soddisfare i bisogni e le attese dei cittadini e quindi di esprimere Qualità dei servizi.

Di seguito vengono riportati per ogni tipologia di servizio le prestazioni degli Enti che più sono in linea con i bisogni dei cittadini.

A) Servizi alla persona e alla famiglia

1. Personale competente e preparato.
2. Informazioni sulle attività.
3. Locali adeguati alla funzione a cui sono adibiti.
4. Orari di apertura estesi.
5. Contatti ed informazioni telefoniche efficienti e rapide.
6. Menù proposti vari ed adeguati.
7. Personale disponibile ad aiutare gli utenti.
8. Procedure trasparenti, snelle e veloci.
9. Front office che risponde in modo chiaro ed esauriente.
10. Rapporto caldo e affettuoso.

La rilevazione evidenzia che su questi servizi gli Enti esprimono elevata Qualità nel comportamento e nella professionalità del personale, nella capacità di comunicare in maniera trasparente e nella organizzazione del servizio (orari estesi, procedure trasparenti, snelle e veloci).

B) Servizi alle imprese

1. Personale educato e gentile.
2. Uffici gradevoli e spaziosi.
3. Personale competente e preparato.
4. Risponde in modo chiaro ed esauriente.
5. Garantisce contatti ed informazioni telefoniche rapide.
6. Garanzia di qualità in tutti gli uffici.
7. Percorsi definiti per ogni tipo di richiesta.
8. Personale disponibile a farsi capire.
9. Uffici ben organizzati.
10. Modulistica aggiornata, comprensibile e facile da compilare.

Per questa tipologia di servizi gli Enti esprimono Qualità di prestazione nel comportamento del personale e nell'organizzazione degli ambienti.

C) Servizi istituzionali

1. Personale competente e preparato.
2. Personale educato e gentile.
3. Informazioni tempestive su servizi, scadenze, normative.
4. Uffici comodi da raggiungere, di facile accesso.
5. Uffici gradevoli e spaziosi.
6. Segnaletica chiara e di facile lettura.
7. Uffici ben organizzati.
8. Servizio affidabile che ispira fiducia.
9. Processi informatizzati in modo semplice.
10. Modulistica aggiornata, comprensibile e facile da compilare.

Per questa tipologia di servizi gli Enti esprimono Qualità di prestazioni ancora nel comportamento del personale, nella informazione e nella organizzazione degli ambienti.

D) Servizi alla città

1. Consentire di lasciare eventuali reclami all'URP con orari comodi..

5.5 I bisogni non soddisfatti (la non Qualità)

In questo Paragrafo si evidenziano le principali “non Qualità” evidenziate dalla ricerca, stratificate per tipologia di servizio.

La “non Qualità” è misurata come differenza (gap) tra la prestazione minima attesa (ritenuta accettabile dal cittadino) e la percezione del livello di soddisfazione espressa.

Questi dati sono particolarmente importanti in quanto segnalano le aree di criticità sulle quali intervenire.

A) Servizi alla persona e alla famiglia

I principali gap sono risultati i seguenti:

1. Controllo Qualità0,48
2. Promozione ed innovazione0,33
3. I mezzi utilizzati per comunicare le iniziative sono efficaci ..0,01

In questa tipologia di servizi gli Enti confermano la loro abilità nel soddisfare i bisogni dei cittadini; bisogni che non trovano risposta riguardano il controllo Qualità, la promozione e l'efficacia dei mezzi utilizzati per la comunicazione. In ogni caso si tratta di gap particolarmente contenuti.

B) Servizi alle imprese

I principali gap sono risultati i seguenti:

1. Gestione corretta del contenzioso2,71
2. Procedure trasparenti, snelle e poco burocratizzate2,24
3. Personale che interpreta in modo univoco la normativa2,04
4. Uffici comodi da raggiungere, di facile accesso
e con orari adeguati1,90
5. Informazioni chiare e precise per via telematica1,74

Questa tipologia di servizi è quella che denota la maggiore sofferenza, i gap sono infatti particolarmente significativi e riguardano i bisogni importanti.

Probabilmente i dati sono testimoni di una realtà che forse si è rapportata al segmento imprese più con una logica di controllo che non di servizio.

C) Servizi istituzionali

I principali gap sono risultati i seguenti:

1. Presenza, visibilità, presidio1,16
2. Tempi di risposta rapidi0,88
3. Motivazioni chiare e precise sulle richieste
che non hanno corso0,78
4. Farsi carico dei problemi dei cittadini0,67
5. Procedure trasparenti, snelle, poco burocratizzate0,66

Anche per questi servizi i gap sono significativi sui bisogni importanti, nonostante siano consolidati. Potrebbe giocare il fatto che in questa tipologia vi sono anche servizi importanti quali ad esempio i Tributi e la Polizia Municipale.

D) Servizi alla città

I principali gap sono risultati i seguenti.

1. Consentire di lasciare reclami all'URP con orari comodi1,29
2. Personale preparato e informato0,40
3. Avere in ogni servizio un referente identificato
come responsabile0,08
4. Pubblicizzare i servizi0,04
5. Contatti e informazioni telefoniche efficienti e rapide0,03

Le aree di “non Qualità” riguardano l'ascolto e la comunicazione dei cittadini e l'individuazione puntuale delle responsabilità.

5.6 Le percezioni superano il livello di attesa massima (l'area dello spreco)

In questo Paragrafo si riportano, per ogni tipologia di servizio, quei bisogni che presentano livelli di soddisfazione superiori addirittura rispetto a quanto richiesto (in termini ideali) dai cittadini.

Questa area potrebbe configurarsi per certi aspetti con l'area dello spreco in quanto l'Ente offre di più di ciò che è richiesto.

A) Servizi alla persona e alla famiglia

È la tipologia di servizi nella quale si riscontra maggiormente questa situazione.

Le prestazioni oltre l'attesa riguardano i seguenti bisogni:

1. Accoglienza gentile dei genitori.
2. Personale sensibile ai problemi di distacco dell'adulto.
3. Informazione sulle attività.
4. Materiale didattico adeguato.
5. Locali ben illuminati.

B) Servizi alle imprese

1. Uffici gradevoli e spaziosi.

C) Servizi istituzionali

1. Uffici gradevoli e spaziosi.

D) Servizi alla città

Non si è riscontrata questa casistica.

5.7 I gap tra la percezione dei cittadini-clienti e la percezione del personale

Questo Paragrafo esplora i gap o le differenze tra il punto di vista di chi riceve il servizio (il cittadino – cliente) e chi lo eroga (il personale che opera all'interno dell'Ente).

Il gap è misurato come differenza tra la percezione del livello di soddisfazione dei fruitori dei servizi (i clienti) e ciò che pensano gli erogatori del servizio circa il livello di soddisfazione percepito dai cittadini.

Il gap in oggetto è particolarmente importante in quanto una percezione più elevata da parte di chi eroga il servizio, rispetto ai fruitori, riduce la spinta al miglioramento ed all'intervenire per allineare le prestazioni.

In realtà si riscontrano due situazioni, una nella quale la percezione dei fruitori (i clienti) è superiore a quella delle persone che erogano il servizio e l'altra nella quale è la percezione di chi eroga ad essere maggiore di quella dei clienti.

Le percezioni sono sempre misurate su una scala a 10 livelli, dove 10 rappresenta il massimo livello di soddisfazione possibile.

A) Servizi alla persona e alla famiglia

Nel prospetto che segue si riportano i gap più elevati nei quali la percezione di chi eroga il servizio è maggiore di quella dei clienti.

Bisogni	Cittadini	Personale	Gap
1. È un servizio che vale di più di quello che costa	7,96	9,88	1,92
2. Informazioni sulle attività	7,92	9,33	1,41
3. Quando non si è ammessi vengono spiegati chiaramente i motivi	8,16	9,43	1,26
4. Accesso agevole	7,50	8,64	1,14
5. Servizio mensa sicuro	8,61	9,64	1,03

Questa situazione è quella più pericolosa perchè attenua la spinta al miglioramento in quanto le persone pensano di esprimere prestazioni adeguate.

Nel prospetto che segue si riportano i gap più elevati nei quali però è la percezione dei cittadini – clienti ad essere maggiore di quella del personale che eroga i servizi.

Bisogni	Cittadini	Personale	Gap
1. Uffici gradevoli e spaziosi	7,15	4,75	2,40
2. Disponibilità di informazioni aggiornate	7,65	6,00	1,65
3. Guasti riparati in modo tempestivo	7,47	5,90	1,57
4. Percorsi ben definiti e distinti per ogni tipo di richiesta	7,45	5,90	1,55
5. Uffici ben organizzati, niente code	7,75	6,45	1,30

Nel prospetto che segue si riportano invece i gap più contenuti; il che indica che c'è perfetta coincidenza di percezione tra i clienti ed il personale interno che eroga i servizi.

Bisogni	Cittadini	Personale	Gap
1. I locali sono puliti e l'igiene è adeguata	9,50	9,50	0
2. Rapporti personalizzati	9,13	9,14	0,01
3. Vengono date sufficienti informazioni	8,97	8,96	0,01
4. I locali sono adeguati alla funzione a cui sono adibiti	9,10	9,07	0,03
5. Personale preparato e all'altezza dei compiti	8,67	8,64	0,03

B) Servizi alle imprese

Nel prospetto che segue si riportano i gap più elevati nei quali la percezione di chi eroga il servizio è maggiore di quella dei clienti.

Bisogni	Cittadini	Personale	Gap
1. Procedure trasparenti, snelle, veloci, poco burocratizzate	4,47	8,50	4,03
2. Orari di apertura comodi	3,92	7,92	4,00
3. Modulistica chiara e precisa da compilare	4,80	8,42	3,62
4. Personale che interpreta in modo univoco la normativa	6,00	9,55	3,55
5. Consulenze personalizzate sulle esigenze degli utenti	6,57	9,93	3,36

Questa situazione è molto diffusa e riguarda gran parte dei bisogni espressi (86%) il che indica un grande disallineamento.

I gap evidenziati inoltre sono molto consistenti segno che i bisogni del “cliente-impresa” non sono conosciuti dall'interno.

I pochi casi nei quali invece la percezione del cliente è maggiore di quella espressa da chi eroga il servizio sono riportati nel prospetto che segue.

Bisogni	Cittadini	Personale	Gap
1. È collegato con altri servizi del Comune che gestiscono procedure connesse	6,33	4,50	1,83
2. Sicurezza, fiducia, affidabilità dei dati e dei servizi offerti	7,42	5,83	1,59
3. Personale che interpreta in modo univoco la normativa	7,46	6,67	0,79

Nel prospetto che segue si riportano i gap più contenuti il che indica che c'è perfetta coincidenza di percezione tra i clienti ed il personale interno che eroga i servizi.

Bisogni	Cittadini	Personale	Gap
1. Personale disponibile a farsi capire dagli utenti	5,76	5,58	0,18
2. Dà informazioni tempestive sui servizi, sulle scadenze, ecc.	7,36	7,17	0,19
3. Front office comodo e riservato	5,80	6,00	0,20
4. Competenze di base diffuse a tutto il personale	6,61	6,83	0,22
5. Informazioni chiare e precise per via telematica	6,27	6,50	0,23

C) Servizi istituzionali

Nel prospetto che segue si riportano i gap più elevati nei quali la percezione di chi eroga il servizio è maggiore di quella dei clienti.

Bisogni	Cittadini	Personale	Gap
1. Segnalazioni a chi di dovere di guasti o disfunzioni	6,05	8,74	2,69
2. Processi informatizzati in modo semplice	7,52	9,60	2,08
3. Chiaro ed evidente il procedimento di autocertificazione	7,08	8,97	1,89
4. Garanzia di contatti e informazioni telefoniche efficienti e rapide	7,18	8,93	1,75
5. Personale in grado di assumersi responsabilità	7,33	9,00	1,67

Anche per questa tipologia di servizi i gap sono comunque rilevanti e riguardano gli aspetti di organizzazione e di comunicazione.

Nel prospetto che segue si riportano i gap più elevati nei quali però è la percezione dei cittadini – clienti ad essere maggiore di quella del personale.

Bisogni	Cittadini	Personale	Gap
1. Uffici gradevoli e spaziosi	8,14	5,71	2,43
2. Segnaletica chiara e di facile lettura	8,36	7,08	1,28
3. Uffici ben organizzati, competenze diffuse a tutto il personale	8,22	7,00	1,22
4. Interazione con front office comoda e riservata	7,35	6,17	1,18
5. Personale facilmente identificabile	8,06	7,50	0,56

Nel prospetto che segue si riportano i gap più contenuti il che indica che c'è perfetta aderenza tra la percezione dei clienti e quella del personale che eroga i servizi.

Bisogni	Cittadini	Personale	Gap
1. Personale educato e gentile	8,59	8,53	0,06
2. Collabora attivamente con altri servizi del Comune	7,01	6,94	0,07
3. Personale aggiornato su nuove normative e regolamenti	7,84	7,76	0,08
4. Procedure trasparenti, snelle e poco burocratizzate	7,64	7,55	0,09
5. Personale disponibile ad aiutare i cittadini meno competenti	7,77	7,87	0,10

6. I risultati complessivi della ricerca

In termini più generali la ricerca ha evidenziato i seguenti elementi principali.

6.1 I bisogni più importanti espressi dai cittadini-imprese

I bisogni più importanti espressi dai “clienti” degli Enti riguardano principalmente il personale, l'organizzazione e la comunicazione come di seguito evidenziati.

Personale

- Ruolo e comportamento del personale
- Avere personale preparato, informato, competente, aggiornato, professionale
- Personale che interpreta in modo univoco la norma
- Modo di operare chiaro e trasparente
- Rapporto caldo, sincero e affettuoso del personale.

Organizzazione

- Tempestiva assistenza
- Tempi di risposta rapidi
- Orari comodi.

Ascolto e comunicazione

- Presidio e presenza
- Avvertire in anticipo in caso di interruzione
- Tener conto dei reclami e rispondere sempre in caso di non fattibilità.

6.2 I bisogni meno importanti espressi dai cittadini-imprese

I bisogni ritenuti meno importanti riguardano principalmente gli ambienti fisici dove si eroga il servizio.

Ambienti

- Struttura bella, illuminata e climatizzata
- Uffici gradevoli e spaziosi
- Segnaletica e percorsi ben definiti.

6.3 Le soglie di tolleranza più strette

Le soglie di tolleranza sono più strette (e quindi le prestazioni devono essere tenute sotto controllo) sugli elementi riferiti al personale e all'organizzazione.

Personale

- Preparato a all'altezza dei compiti
- Fornisce indicazioni in modo equilibrato
- Educatore e gentile
- Aggiornato su nuove normative e regolamenti
- Interpreta in modo univoco la normativa
- Modo di operare chiaro e trasparente.

Organizzazione

- Spiegazione dei motivi in caso di non accettazione
- Uffici ben organizzati
- Servizio affidabile che ispiri fiducia
- Avere in ogni servizio un referente responsabile identificato
- Orari comodi
- Servizio mensa sicuro
- Locali puliti e igiene adeguata
- Garanzia che nessuna pratica si perda.

6.4 Le soglie di tolleranza più ampie

Il cittadino invece tollera una variabilità di prestazioni più ampia, principalmente sugli elementi che riguardano gli ambienti.

Ambienti

- Strutture protette da vandalismi
- Costante manutenzione delle strutture
- Interventi di riparazione tempestivi
- Locali arredati in modo moderno e funzionale
- Attrezzature e strumenti
- Disporre di mezzi e strumenti efficienti
- Contatti e informazioni telefoniche efficienti.

6.5 I bisogni soddisfatti (la Qualità)

Gli Enti eccedono principalmente sugli aspetti relativi al personale (è questa una indicazione molto bella e importante) e su quelli relativi agli ambienti fisici dove si eroga il servizio.

Personale

- Competente e preparato
- Educatore e gentile
- Risponde in modo chiaro ed esauriente
- Disponibile ad aiutare gli altri

- Disponibile a farsi capire
- Front office che risponde in modo chiaro ed esauriente
- Rapporto caldo ed affettuoso.

Ambienti

- Locali adeguati
- Uffici gradevoli e spaziosi
- Uffici comodi da raggiungere, di facile accesso
- Uffici ben organizzati.

Modulistica

- Aggiornata, comprensibile e facile da compilare.

6.6 I bisogni non soddisfatti (la non Qualità)

Gli ambiti invece di maggiore “non Qualità” riguardano l’organizzazione e la comunicazione. Sui fattori di seguito riportati si deve concentrare quindi la maggiore attenzione e si devono attivare le azioni di miglioramento.

Organizzazione

- Procedure trasparenti, snelle e poco burocratizzate
- Tempi di risposta rapidi
- Avere in ogni servizio un referente identificato come responsabile
- Controllo qualità.

Comunicazione

- Presenza, visibilità, presidio.
- I mezzi per comunicare le iniziative sono efficaci.
- Informazioni chiare e precise per via telematica.
- Motivazioni chiare e precise sulle richieste che non hanno corso.
- Consentire di lasciare reclami all’URP con orari comodi.
- Pubblicizzare i servizi.

6.7 Le percezioni che superano le attese ideali (lo spreco)

La ricerca evidenzia la presenza di un ambito, principalmente riferito agli ambienti dove viene erogato direttamente il servizio, per il quale la percezione è addirittura superiore alle attese ideali. È l'area dello spreco.

Ambienti

- Locali ben illuminati
- Uffici gradevoli e spaziosi.

Per le scuole per l'infanzia questo evento accade per i seguenti elementi:

- Accoglienza gentile dei genitori (scuole per l'infanzia)
- Personale sensibile ai problemi di distacco dell'adulto (scuole per l'infanzia).

6.8 I gap tra il punto di vista di chi riceve il servizio e di chi eroga il servizio (la percezione del personale interno è maggiore di quella dei cittadini-imprese)

Di seguito si riporta la differenza tra la percezione del cittadino e la percezione del personale interno agli Enti che eroga i servizi. Si evidenziano i bisogni per i quali la percezione di chi eroga è superiore a quella di chi riceve il servizio in quanto risulta essere la più critica perchè rischia di ridurre l'impegno verso il miglioramento e quindi di riprodurre la "non Qualità". I dati vengono stratificati per dimensione di Qualità del servizio.

- *dimensione tecnica*
Personale in grado di assumersi le responsabilità (1,67).
- *dimensione relazionale*
Consulenze personalizzate sulle esigenze degli utenti (3,36)
Informazioni sulle attività (1,41)
Segnalazione a chi di dovere di guasti e disfunzioni (2,69)
Quando non si è ammessi vengono spiegati chiaramente i motivi (1,46)
Chiaro ed evidente il processo di autocertificazione (1,89)
- *dimensione immagine*
Servizio mensa sicuro (1,03).

- *dimensione ambientale*
Accesso agevole (1,14).
- *dimensione organizzativa*
Procedure trasparenti, snelle, veloci, poco burocratizzate (4,03)
Orari di apertura comodi (4,00)
Modulistica chiara e precisa da compilare (3,62)
Processi informatizzati in modo semplice (2,08)
Garanzia di contatti ed informazioni telefoniche efficienti e rapide (1,75).
- *dimensione economica*
Vale di più di quello che costa (1,90).

6.9 La copertura delle attese per tipologia di servizio

Di seguito si riportano, per ogni tipologia di servizio, il valore medio riscontrato in termini di livello di soddisfazione espresso dai cittadini (rapportato ad una scala di valutazione a 10 punti) ed il livello medio di attese ideali.

Si riporta inoltre la percentuale di copertura del livello di attese ideali.

	Media percezione	Media attese ideali	% copertura
Servizi alla persona e alla famiglia	7,56	8,88	85
Servizi alle imprese	6,2	8,64	72
Servizi istituzionali	7,07	8,97	79
Servizi alla città	6,60	8,94	74

I dati confermano la capacità degli Enti di soddisfare i cittadini per i servizi alla persona e alla famiglia e meno nel soddisfare i “clienti” imprese.

Questo dato è particolarmente importante in quanto evidenzia la capacità degli Enti di rispondere alle attese dei cittadini.

Inoltre potrebbe essere utilizzato come termine di riferimento, quasi uno standard (che andrà aggiornato nel tempo) per valutare dove inizia la soglia di positività complessiva.

In letteratura ormai è accettato il fatto che, su una scala a 10 livelli, la vera soglia di positività non inizia con il superamento del valore 5.

Questo perché, un pò come retaggio scolastico non si usano i voti più bassi, ma soprattutto perché quando il cittadino si sente chiedere quanto è soddisfatto del servizio quasi naturalmente tende ad essere più benevolo nelle valutazioni.

La distribuzione delle percezioni è così deformata verso i valori più alti.

La ricerca evidenzia che le valutazioni sono più spostate verso l'alto per quei servizi che sono di ausilio, aiuto, assistenza (esempio: servizi alla persona e alla famiglia) rispetto a quelli più impositivi e di regolazione (esempio: servizi istituzionali).

Questo evidenzia che non è opportuno confrontare tra loro valutazioni riferite a servizi diversi.

7. Conclusioni

a. I risultati quantitativi

La customer satisfaction ha raggiunto una buona diffusione negli Enti (il 43% degli Enti con un numero di abitanti maggiore di 20.000).

Sono soprattutto i Comuni medio grandi ad utilizzarla e la distribuzione geografica incide meno rispetto ad altri elementi (si passa dal 45-46% di Enti del centro-nord al 38% del sud).

Il ritmo di crescita e di diffusione della customer satisfaction è in costante sviluppo. Così pure la frequenza di utilizzo è interessante in quanto il 10% la effettua su base semestrale ed il 7% su base annuale.

I servizi principalmente coinvolti sono quelli che hanno un impatto diretto sul cittadino mediante sportello (29%), quelli dell'ambiente (10%), quelli alla persona/famiglia (scuole per l'infanzia 10%, servizi sociali 8%) e quelli alle imprese (8%).

La distribuzione tra utilizzo di risorse interne ed esterne è abbastanza ripartita in parti uguali con differenziazioni forti in funzione delle dimensioni.

Lo strumento più utilizzato è il questionario (80%); di interesse il dato che segnala che il 9% delle rilevazioni avviene per via telematica.

Infine per quanto riguarda l'utilizzo merita evidenziare che compaiono come segnali deboli il raccordo al controllo di gestione ed alla valutazione dei dirigenti.

b. I risultati analitici

I bisogni più importanti espressi dai cittadini e dalle imprese riguardano:

- ruolo e comportamento del personale
- tempi di risposta
- orari comodi
- ascolto e comunicazione.

I bisogni meno importanti riguardano:

- l'ambiente fisico nel quale si eroga il servizio

Le aree di Qualità dove gli Enti eccellono sono concentrate sui seguenti fattori:

- il personale (competente, preparato, educato, gentile, ecc.)
- gli ambienti (adeguati, gradevoli, spaziosi, ben organizzati, ecc.)
- la modulistica.

La “non Qualità” (i bisogni non soddisfatti) riguarda principalmente:

- l'organizzazione (procedure trasparenti, snelle, poco burocratizzate, tempi di risposta rapidi, responsabilità individuale, ecc.)
- la comunicazione (presenza, visibilità, informazioni chiare e precise).

Su questi aspetti gli Enti devono concentrare la loro attenzione ed indirizzare i loro sforzi.

I gap maggiori tra il punto di vista di chi eroga il servizio ed il cittadino che riceve il servizio riguardano:

- procedure trasparenti, snelle, veloci, poco burocratizzate (4,03)
- orari di apertura comodi (4,00)
- modulistica chiara e precisa da compilare (3,62)
- personale che interpreta in maniera univoca la normativa (3,55)
- consulenze personalizzate sulle esigenze degli utenti (3,36)
- processi informatizzati in modo semplice (2,08).

Questo aspetto è molto importante in quanto se il personale interno pensa di erogare prestazioni superiori difficilmente concentrerà energie per migliorare.

Le luci e le ombre

I servizi eccellenti sono quelli rivolti alla persona e alla famiglia (valore medio 7,56 con copertura delle attese massime dell'85%).

I servizi critici sono quelli rivolti alle imprese (valore medio 6,2 con copertura delle attese massime del 72%).

I campioni

Le realtà eccellenti sono risultate le seguenti:

	Valore medio delle percezioni	Copertura delle attese minime
Per i servizi alla persona e alla famiglia		
Asilo nido di Thiene	8,9	95%
Biblioteca di Correggio	7,65	85%
Per i servizi alle imprese		
Comune di Catania	6,62	74%
Per i servizi istituzionali		
Anagrafe e stato civile di Trento	7,89	87%
Per i servizi alla città		
Comune di Correggio	6,7	75%

Giuseppe Negro, partner di PRAXI S.p.A., è esperto in problematiche legate allo sviluppo organizzativo. Ha ricoperto ruoli di responsabilità in importanti aziende di servizi e svolge attività di consulenza di direzione presso organizzazioni di servizi ed enti pubblici. È autore di diversi testi, fra cui *Organizzare la qualità nei servizi, La gestione del disservizio, Il manager allenatore, Nuove rotte organizzative negli Enti Locali, La Qualità Totale nella Pubblica Amministrazione: modelli ed esperienze*, editi dal Sole 24 Ore.



Praxi è presente da 35 anni per assistere Aziende ed Enti Pubblici nel processo di rinnovamento e di sviluppo. La struttura è formata da 250 persone (40 Dirigenti), 11 Sedi, 4 Divisioni Operative: Organizzazione, Informatica, Valutazioni e Perizie, Risorse Umane. La profonda esperienza maturata nel tempo e la consulenza effettuata con gruppi di lavoro omogenei nella cultura, ma diversificati nelle competenze, hanno costantemente favorito la crescita della Società, fino agli attuali 30 milioni di Euro di fatturato.



Praxi Academy è nata come realtà di studio, ricerca, elaborazione e sviluppo di know-how e approcci manageriali e innovativi.

La nostra mission: essere un partner affidabile, vicino, innovativo, globale degli amministratori e del management per assicurare la definizione e l'attuazione delle politiche con alti livelli di efficacia e di qualità del servizio ai cittadini e alle imprese.

La nostra vision: essere riconosciuti leader in Italia per la formazione e la consulenza sullo sviluppo organizzativo alla Amministrazioni Centrali, alle Regioni, agli Enti Locali, alle Camere di Commercio affinché si realizzino, ai diversi livelli, sviluppo economico e qualità della vita.

Contatti:

Ing. Giuseppe Negro
giuseppe.negro@praxi.com

Dott. Daniela Patruno
daniela.patruno@praxi.com
Tel. 011 6560