



CITTÀ DI ALESSANDRIA

*SISTEMA DI PIANIFICAZIONE
DEL CONTROLLO DELLA QUALITA'
DEI SERVIZI EROGATI*

**LINEE GUIDA
CUSTOMER SATISFACTION**

LA CUSTOMER SATISFACTION

Negli ultimi anni si è rilevata una crescente spinta verso il cambiamento ed uno sforzo progettuale per realizzare innovazioni in grado di accrescere la qualità dei servizi erogati in relazione alle esigenze manifestate dai contesti locali che ha dimostrato la necessità di una attenzione costante per cogliere i bisogni, tradizionali e nuovi, dei cittadini, degli enti locali e delle imprese, proprio con la finalità di predisporre servizi di qualità in linea con le esigenze manifestate.

La *customer satisfaction* è sembrato uno strumento di comunicazione adeguato a rispondere a tale finalità e, nell'ambito della Pubblica Amministrazione, sono state introdotte rilevazioni sul grado di soddisfazione degli utenti interni (rispetto al contesto lavorativo – organizzativo) e del cittadino (rispetto ai servizi offerti dall'istituzione).

E' il segno di un cambiamento dell'Amministrazione verso forme innovative di riscontro dei risultati che rappresentano strumenti di “ascolto e misurazione” con un valore strategico per il progressivo miglioramento delle prestazioni pubbliche e che perciò richiedono di implementare il ricorso alle analisi di “*customer satisfaction*” come pratica costante, pianificata e organizzata, di intervento cognitivo sull'apparato organizzativo, per un verso, e sulle prestazioni alla collettività, per un altro. I risultati delle indagini consentono, infatti, di individuare i punti di forza e di debolezza dei servizi offerti e, conseguentemente, di riprogettare il “sistema qualità”.

D'altra parte, la sempre maggiore attenzione riservata ai cittadini e alle imprese tende ad accrescere la capacità dell'Amministrazione di individuare i “*target*” di riferimento per i singoli servizi e di intervenire con innovazioni dei processi e dei servizi, così da renderli sempre più selettivi, personalizzati e di facile accesso alle fasce “deboli”.

In questo modo, la *customer satisfaction* risponde ad un imperativo categorico posto dai processi di innovazione, secondo cui anziché introdurre riforme in modo continuo, è necessario creare le condizioni affinché le organizzazioni pubbliche siano in grado di adattarsi al cambiamento.

A cosa servono le indagini di *customer satisfaction*?

Ad ascoltare e comprendere i bisogni che il cittadino–cliente esprime, porre attenzione costante al suo giudizio, sviluppare e migliorare la capacità di dialogo e di relazione tra chi eroga il servizio e che lo riceve.

Rilevare la *customer satisfaction* aiuta le amministrazioni a relazionarsi con i cittadini, a conoscere meglio e a comprendere nella giusta dimensione i bisogni dei destinatari delle proprie attività, a riprogettare sia le politiche pubbliche che il sistema di erogazione dei servizi.

In sintesi, con la *customer satisfaction* (o *people satisfaction* se rivolta all'utente interno) si potranno:

- definire nuove modalità di erogazione dei servizi o interventi di miglioramento di quelle esistenti, dimensionandone le caratteristiche tecniche alle effettive esigenze dei cittadini e delle imprese;
- favorire il coinvolgimento e la partecipazione dell'utente nelle fasi di accesso, fruizione e valutazione del servizio, in modo da rafforzare il rapporto fiduciario tra Amministrazione e cittadino.

SCHEDA DI SINTESI DELLE FASI DI LAVORO

Fasi di lavoro e attività da compiere per realizzare
un'indagine di customer satisfaction

fase 1: preparazione della rilevazione

1.1 definizione degli obiettivi dell'indagine

1.2 raccolta preliminare dei dati esistenti

fase 2: raccolta dei dati

2.1 ricerca qualitativa

a) intervista individuale in profondità

b) riunione di gruppo o focus group

2.2 pianificazione della ricerca quantitativa

a) scelta dello strumento di indagine

b) scelta della modalità di somministrazione

2.3 questionario

a) redazione del questionario

b) collaudo del questionario

c) distribuzione e raccolta dei questionari

fase 3: elaborazione e interpretazione dei dati

fase 4: presentazione dei risultati ed avvio delle azioni di miglioramento

1. PREPARAZIONE DELLA RILEVAZIONE (fase 1)

La preparazione della rilevazione è la fase iniziale dell'indagine di *customer satisfaction*. Tale attività è di fondamentale importanza per definire l'obiettivo dell'indagine e realizzare una pre-indagine esplorativa.

1.1.OBIETTIVI DELL'INDAGINE

La realizzazione di un'indagine di *customer satisfaction* rappresenta per l'Amministrazione un investimento, in quanto impegna risorse umane ed economiche e richiede tempo.

E' quindi importante definire con precisione gli obiettivi che si vogliono raggiungere (migliorare il servizio "X" riducendo i tempi di erogazione, facilitando l'accesso al servizio, ottimizzando l'interazione dell'utente con il *front line*, diminuendo i costi oppure sviluppare nuovi servizi in linea con bisogni emergenti e/o latenti dei cittadini, progettare un sistema informativo a rete, rafforzare i rapporti con i cittadini ecc.).

Gli obiettivi devono essere allineati alle priorità strategiche dell'Amministrazione e adeguati alle risorse ed alle leve organizzative della struttura.

A fronte degli obiettivi che si perseguono, può risultare utile porsi alcune domande *prima* di progettare l'indagine di *customer satisfaction*.

- **Cosa voglio conoscere?** (ad esempio: come i cittadini valutano complessivamente la qualità di un servizio, la soddisfazione media di un particolare segmento di utenti rispetto al servizio, come gli utenti percepiscono una dimensione del servizio con la stima

dell'eventuale gap, le dimensioni del servizio giudicate più critiche, il motivo per il quale l'utente si reca nell'Ufficio, eventuali bisogni latenti dei cittadini ecc.).

- **A cosa servono le informazioni raccolte?** (ad esempio: a migliorare gli aspetti del servizio che incidono maggiormente sulla sua qualità, a creare un osservatorio informatizzato dinamico, ad affinare la capacità di ascolto dei cittadini, a favorire la comprensione dei bisogni latenti, ad individuare priorità in relazione a linee di intervento da programmare, a supportare gli strumenti di controllo e valutazione ecc.).
- **In quanto tempo si vuole realizzare l'indagine?** (ovviamente il fattore tempo condiziona la scelta della metodologia da adottare, degli strumenti da utilizzare e il margine di errore che si è disposti ad accettare in relazione ad un'indagine svolta sull'universo o su campione).
- **Quali costi l'Amministrazione è disposta a sostenere?** (si suggerisce di calcolare i costi in termini di risorse umane e strumentali necessarie per la ricerca e di verificare con il vertice dell'organizzazione la fattibilità del progetto).

Per un buon avvio della la fase operativa e del successivo sviluppo, è consigliabile disegnare l'indagine attraverso la **redazione di un progetto** condiviso con il vertice della struttura.

Nel progetto potranno essere formalizzati :

- gli obiettivi dettagliati;
- i destinatari dell'indagine;
- gli attori coinvolti;
- la metodologia;
- gli strumenti di indagine;
- le fasi operative della ricerca;
- i tempi previsti per ciascuna fase di lavoro;
- eventuale numerosità del campione;
- contenuto del rapporto finale;
- costi;
- eventuali risparmi previsti a seguito della realizzazione degli obiettivi.

1.2. RACCOLTA PRELIMINARE DEI DATI ESISTENTI

Si tratta di un'attività preliminare – cd. pre-indagine esplorativa - volta ad individuare le principali caratteristiche dell'oggetto della ricerca.

Le informazioni acquisite sono importanti per definire con maggiore precisione i tempi dell'indagine, il campione da coinvolgere e le modalità di distribuzione e raccolta dei dati.

Per l'attività di ricerca e di selezione dei dati si consiglia di tener presente che la qualità delle informazioni è influenzata dai seguenti fattori:

- livello di aggiornamento;
- metodologia usata per la raccolta, l'interpretazione e l'elaborazione;
- completezza;
- attendibilità della fonte;
- eventuali distorsioni nell'interesse della fonte.

I dati esistenti possono essere interni all'Amministrazione (ad esempio notizie relative ai diversi *target* di utenti che fruiscono del servizio, alle tipologie di eventuali reclami o suggerimenti raccolti, ai mezzi di contatto più frequentemente utilizzati, a flussi di utenza differenziati per fasce orarie, giorni della settimana o periodi dell'anno, a segnalazioni o proposte raccolte dagli operatori del servizio ecc.).

Le informazioni possono provenire anche da fonti esterne all'Amministrazione (ad esempio ricerche realizzate dall'ISTAT, dalle Università, dalle Associazioni di categoria, da Amministrazioni statali e non, da organi di informazione ecc.).

2. RACCOLTA DEI DATI (fase 2)

In questa fase si svolge la ricerca qualitativa (interviste individuali in profondità, “focus group” ecc.) per identificare i fattori che più incidono sulla soddisfazione e definire i bisogni e le attese da indagare, viene pianificata la ricerca quantitativa (si sceglie lo strumento di indagine, la modalità di somministrazione e la tecnica di rilevazione, si decide se svolgere l’indagine sull’universo o sul campione definendo, in questa ultima ipotesi, il tipo di campione), si redige e si collauda il questionario.

Questa fase si conclude con la somministrazione del questionario ai destinatari dell’indagine.

2.1. RICERCA QUALITATIVA

La ricerca qualitativa è una metodologia che si caratterizza per la matrice scientifica a cui si ispira, per le tecniche che applica, per gli obiettivi che si pone e per i contributi conoscitivi peculiari che fornisce.

Studia i fenomeni cogliendo gli elementi anche non immediatamente evidenti che li determinano nel loro processo dinamico e nel sistema di interazione in cui si formano. Serve a capire che cosa c’è all’origine degli atteggiamenti e dei comportamenti umani, evidenziando i meccanismi umani più profondi. Può fornire utili elementi per impostare la ricerca quantitativa, in termini di aree da verificare e di domande da formulare.

In una ricerca sociale si possono impiegare, congiuntamente o in maniera disgiunta, diversi metodi qualitativi (esempio: intervista individuale in profondità, osservazione partecipante, riunione di gruppo o *focus group*, *family group*, *t-group*, simulazione, *role playing*, *brainstorming*, *panel* ecc.).

Le modalità operative più diffuse sono:

- a) intervista individuale in profondità;
- b) riunione di gruppo o “*focus group*”.

a) Intervista individuale in profondità

L'intervista in profondità si fonda sulla particolarità della situazione che si stabilisce fra due soggetti, intervistatore e intervistato, consapevolmente chiamati a svolgere i propri rispettivi ruoli finalizzati alla scoperta e all'approfondimento delle dinamiche individuali, senza mediazioni collettive e condizionamenti che ne possono derivare.

L'intervista in profondità richiede una specifica preparazione professionale dell'intervistatore nell'assetto e nella gestione della relazione con l'intervistato e nell'applicazione delle diverse tecniche. Viene utilizzata quando si sente il bisogno di conoscere la totalità degli atteggiamenti del singolo individuo nei confronti di un problema, un servizio, ecc. E' utile inoltre per trattare argomenti che esigono un setting protetto, o tematiche che richiedono una ricostruzione più approfondita dell'esperienza personale, o per *target* con situazioni logistiche ed organizzative particolari (es. opinion leader, esperti, ecc.).

Permette di ottenere una conoscenza delle attese dell'utente ed informazioni sull'importanza dei fattori di soddisfazione.

L'intervista in profondità può avere una durata che varia da 15 minuti a 2 o 3 ore.

Il costo elevato, i tempi lunghi richiesti e la complessità organizzativa rappresentano un limite di tale metodo di ricerca qualitativa.

Al contrario dell'intervista in profondità:

- **l'intervista strutturata** ha luogo proponendo a tutti gli intervistati le medesime domande, che esigono una scelta tra risposte predeterminate;

- **l'intervista semi-strutturata** è svolta dall'intervistatore sulla base di *check list*, ovvero tenendo conto di aree tematiche prestabilite, proposte invariabilmente a tutti gli intervistati.

b) Riunione di gruppo o "focus group"

La riunione di gruppo si fonda sull'interazione personale tra i partecipanti, che garantisce - in virtù proprio della reciproca esposizione alle opinioni e agli atteggiamenti degli altri soggetti - la ricchezza e l'articolazione dell'informazione generata. Il moderatore utilizza una traccia di conduzione più o meno strutturata e svolge il ruolo di animatore e di guida alla produzione della maggiore ricchezza informativa possibile. Viene utilizzata quando interessa individuare - facendoli poi interagire tra di loro - tutti i possibili punti di vista in relazione a un determinato tema, nonché gli eventuali processi di convergenza o di divergenza tra le diverse percezioni individuali. *Lo scopo del "focus group" è dunque quello di individuare le dimensioni della qualità (ossia una serie di elementi rilevanti del servizio che ne determinano la qualità e che pertanto devono essere presi in considerazione nell'analisi di "customer satisfaction") e le modalità con le quali gli utenti descrivono la qualità di un servizio, al fine di sviluppare delle misurazioni valide per valutare tali dimensioni.*

Le caratteristiche del servizio emerse dal "focus group" consentono di comprendere i criteri utilizzati dall'utente per valutare la qualità del servizio e, conseguentemente, permettono di definire le proposizioni delle dimensioni della qualità.

Risulta quindi particolarmente utile quando occorre individuare e valutare anticipatamente potenzialità e limiti di un nuovo servizio, ambiente di lavoro, realtà organizzativa o quando si vogliono attivare dei flussi creativi per formulare, ad esempio, nuove ipotesi di servizi, di comunicazione. I gruppi si com-

pongono generalmente di 8/10 partecipanti, possono essere omogenei o misti per genere e ruolo, e possono essere distinti in tipi diversi per finalità specifiche e tipo di tecniche utilizzate.

La durata media di una discussione di gruppo è di un'ora o un'ora e mezza.

E' opportuno far presente che in relazione agli scopi della ricerca qualitativa e agli specifici obiettivi di analisi si possono utilizzare tecniche creative, proiettive, cognitive e rilevazione del fenomeno.

2.2 PIANIFICAZIONE DELLA RICERCA QUANTITATIVA

La pianificazione della ricerca quantitativa si articola nelle seguenti attività:

- a) scelta dello *strumento di indagine* (interviste, rilevazioni);
- b) scelta delle *modalità di somministrazione* (mezzo di contatto personale, telefonico, auto compilazione).

a) Scelta dello strumento di indagine

Le indagini possono essere realizzate attraverso l'impiego di:

rilevazioni;
interviste.

Le rilevazioni, a differenza delle interviste, non prevedono risposte ad un questionario (es. le rilevazioni del pubblico che si reca all'Urp). Possono essere fatte con la collaborazione o meno delle persone che forniscono le informazioni.

Le interviste rappresentano lo strumento più frequentemente utilizzato per lo svolgimento delle indagini. Prevedono contatti diretti con gli utenti che forniscono le informazioni oggetto della ricerca.

b) Scelta della modalità di somministrazione

Le tipologie di somministrazione più diffuse sono :

- 1 - intervista personale;
- 2 - intervista telefonica;
- 3 - auto-compilazione (per posta tradizionale o elettronica, consegna personale, pubblicazione su un sito web ecc.).

La scelta della modalità di somministrazione dovrà essere fatta tenendo conto di una serie di fattori, quali l'argomento e l'oggetto dell'indagine, il target di utenti destinatari dell'indagine, i tempi disponibili ecc.

1- Intervista personale

Nel caso dell'intervista personale l'intervistatore e l'intervistato si incontrano di persona e l'utente risponde a precise domande che gli vengono poste. Il rapporto umano facilita la collaborazione, consente di chiarire eventuali incomprensioni e di approfondire alcuni aspetti.

Potenziali problemi legati all'utilizzo dell'intervista personale riguardano i condizionamenti che potrebbero derivare dalla presenza dell'intervistatore.

Gli svantaggi di tale tipo di intervista sono rappresentati dai costi elevati e dai tempi piuttosto lunghi.

2- Intervista telefonica

Il principale vantaggio dell'intervista telefonica è il basso costo della ricerca.

Tuttavia, negli ultimi anni, l'eccessivo utilizzo del tele-marketing ha generato una diffidenza verso questo tipo di intervista.

Inoltre, la scelta di questa modalità di somministrazione comporta alcuni inconvenienti, quali l'incertezza sull'identità dell'intervistato, il tempo di attenzione basso, il difficile utilizzo di domande chiuse.

3- Auto compilazione

Le modalità utilizzate per l'auto compilazione sono: posta convenzionale, posta elettronica, consegna personale, messa a disposizione e pubblicazione sul sito web.

Contrariamente all'intervista personale, nel caso dell'auto-compilazione l'intervistatore è assente. Ciò consente di evitare distorsioni e condizionamenti causati dalla sua presenza.

Ulteriori vantaggi dell'auto-compilazione sono la possibilità per l'intervistato di decidere il momento più opportuno per compilare il questionario e di riflettere meglio sulle informazioni che verranno date.

Poiché l'assenza dell'intervistatore non consente di spiegare eventuali incomprensioni delle domande, si suggerisce di elaborare domande semplici.

La principale criticità dell'auto-compilazione riguarda il basso tasso di ritorno dei questionari compilati e l'auto selezione del campione (si genera un problema di tipo qualitativo, in quanto i rispondenti hanno caratteristiche differenti da coloro che non rispondono, pertanto il campione può risultare poco rappresentativo dell'universo degli utenti).

Per evitare un tasso di ritorno troppo basso, si consiglia di informare i destinatari sull'obiettivo dell'indagine e sottolineare l'importanza ai fini della ricerca delle informazioni da loro fornite. Inoltre è utile seguire costantemente l'andamento della compilazione (verificando il numero dei questionari compilati ed indagando sulle ragioni che causano un basso tasso di risposta). Tale accorgimento consentirà di adottare in tempo utile le iniziative necessarie a garantire un tasso di risposta non inferiore al 10%. Per evitare problemi concernenti il basso tasso di risposta ed i lunghi tempi della rilevazione, si suggerisce di inviare più solleciti per stimolare la collaborazione entro i tempi programmati.

2.3 IL QUESTIONARIO

Nell'ambito della fase di lavoro relativa alla "Raccolta dei dati", la stesura del questionario rappresenta un'attività particolarmente delicata, in quanto la sua corretta preparazione consente di evitare buona parte dei potenziali errori che si possono commettere nel realizzare l'indagine di *customer satisfaction*.

a) Redazione del questionario

Il questionario è lo strumento che viene utilizzato per raccogliere e classificare in maniera omogenea le informazioni oggetto di indagine.

Prima di procedere alla stesura del questionario occorre definire:

- le informazioni che si desidera conoscere (obiettivi);
- il contenuto delle domande da porre (emerge dall'analisi qualitativa);
- il tipo di domande (aperte, chiuse, ecc);
- il tipo di scala da adottare (pari o dispari)
- la sequenza delle domande (condiziona le risposte).

Inoltre, per redigere questionari efficaci le domande devono:

- *essere utili ai fini degli obiettivi;*
- *comprensibili dal target (linguaggio semplice);*
- *essere chiare, non interpretabili (dar adito a risposte univoche);*
- *non condizionare l'utente che risponde;*
- *non generare imbarazzo nell'utente ("no" all'uso di espressioni dirette su questioni delicate!);*
- *non richiedere all'utente notevoli sforzi di memoria.*

La durata complessiva dell'intervista o il tempo richiesto per l'auto compilazione non devono risultare eccessivi.

Già nella fase di redazione del questionario può risultare proficuo, al fine di evitare problemi nelle successive fasi di raccolta ed elaborazione dei dati, collaborare con chi è incaricato di realizzare la banca dati ove verranno inseriti i questionari compilati sia su cartaceo che direttamente on-line dagli utenti, e il programma per l'elaborazione dei dati raccolti.

b) Collaudo del questionario

La fase di collaudo del questionario è propedeutica alla ricerca quantitativa, fase nella quale l'intervista viene estesa a tutti i destinatari dell'indagine (universo o campione).

Lo scopo del collaudo del questionario è quello di verificare che le domande siano correttamente comprese dall'utente destinatario dell'indagine, che il questionario sia di facile gestione per l'intervistatore e che l'intervista o la compilazione non ecceda i tempi medi previsti (un tempo troppo lungo può essere sintomatico di mancanza di chiarezza nella formulazione di qualche domanda o di scarsa semplicità del linguaggio utilizzato rispetto al *target* scelto).

Si suggerisce di svolgere la fase di collaudo in più riprese, modificando di volta in volta il questionario in relazione alle problematiche che emergeranno.

Il collaudo deve essere fatto nelle medesime condizioni in cui si svolgerà la fase estensiva del questionario.

c) Distribuzione e raccolta dei questionari

L'ultima fase della pianificazione della ricerca quantitativa è rappresentata dalla definizione delle modalità operative che dovranno essere utilizzate per la distribuzione e la raccolta del questionario. Ovviamente, dovranno essere adottate soluzioni diverse a seconda della modalità di somministrazione del questionario scelta (auto compilazione o intervista) e del tipo di auto compilazione (su formato *on-line* o cartaceo) o di intervista (telefonica o personale) prescelta.

Verranno di seguito illustrate alcune modalità operative e accorgimenti da adottare qualora si scelgano delle modalità di distribuzione e raccolta del questionario tra quelli più frequentemente utilizzati dalle amministrazioni pubbliche.

Auto compilazione su formato cartaceo

Si deve prevedere un'urna nella quale far inserire direttamente agli utenti i questionari compilati. Si consiglia comunque di far consegnare e ritirare il questionario da un dipendente dell'ufficio, informato sull'obiettivo dell'indagine.

Auto compilazione on-line

Se il questionario viene compilato on-line (mediante la pubblicazione sul sito web dell'Ente) è necessario creare, prima di iniziare il collaudo, un *form* on-line del questionario e una banca dati che consenta di inserire automaticamente i questionari compilati on-line e di gestire i dati raccolti.

Nel caso di utilizzo della posta elettronica si potrà decidere di inviare una *e-mail*, con allegato il questionario da compilare (verrà chiesto al destinatario

di restituire o per fax o per posta elettronica il questionario compilato) o di inviare una e-mail con l'indicazione dell'indirizzo <http://.....> ove si trova il questionario da compilare. Questa ultima modalità è preferibile quando i destinatari dell'indagine sono un gruppo di persone delle quali si conoscono gli indirizzi di posta elettronica .

In entrambi i casi di utilizzo della posta elettronica la banca dati potrà essere creata anche dopo la fase di collaudo del questionario.

Intervista

Si consiglia di fare l'intervista vicino all'ufficio o allo sportello che eroga il servizio oggetto di indagine.

Si richiama l'attenzione dell'intervistatore sulla necessità che vengano rispettate le regole di comportamento acquisite nella fase di formazione che, ricordiamo, deve sempre essere fatta a tutti coloro che sono chiamati a condurre le interviste.

E' altresì necessario svolgere l'intervista entro i tempi previsti.

3. ELABORAZIONE E INTERPRETAZIONE DEI DATI

(fase 3)

Completata la somministrazione del questionario o delle interviste, si procede all'elaborazione e all'interpretazione delle informazioni raccolte al fine di quantificare e verificare gli aspetti del servizio oggetto dell'indagine.

L'elaborazione dei dati consente di organizzare e quantificare gli elementi più interessanti della rilevazione. L'interpretazione dei dati è una fase molto importante dell'indagine di customer satisfaction, si procede all'analisi approfondita del materiale raccolto, discutendo e confrontando le varie interpretazioni (le ragioni della presenza di aree di forte soddisfazione o insoddisfazione, le aree di criticità sulle quali intervenire con azioni di miglioramento ecc.) in modo da giungere a dei risultati che rispondano agli obiettivi cognitivi della ricerca. Se all'utente intervistato è stato somministrato un questionario concernente la sola soddisfazione dei diversi aspetti del servizio indagato (non è stata rilevata anche l'importanza attribuita a ciascun elemento del servizio) può essere utile, per una migliore interpretazione dei dati, calcolare il coefficiente di correlazione tra il valore attribuito ad ogni singola domanda sulla soddisfazione e la domanda finale sulla soddisfazione del servizio in generale. Se invece all'intervistato è stato chiesto un giudizio sia sulla soddisfazione che sull'importanza di ogni singolo fattore del servizio, si potrà calcolare la media ponderata per pesare la soddisfazione espressa rispetto all'importanza attribuita ad ogni singolo fattore e si potranno realizzare delle mappe di posizionamento dei parametri considerati, al fine di evidenziare le zone di debolezza su cui è prioritario intervenire con azioni di miglioramento e le zone ove è sufficiente un'azione di mantenimento.

4. PRESENTAZIONE DEI RISULTATI ED AVVIO DELLE AZIONI DI MIGLIORAMENTO (fase 4)

Il documento conclusivo dell'indagine deve permettere di ricostruire tutto l'iter della ricerca e comunicare in forma sintetica i risultati a cui si è pervenuti. Dovrà quindi contenere indicazioni sugli obiettivi, sulla metodologia, sulla composizione del campione, sui tempi e le modalità di raccolta dei dati.

I risultati dell'indagine (analisi sociologica dei dati raccolti, rappresentazioni tabellari e grafiche), consentiranno di:

- individuare priorità in relazione a linee di intervento da programmare;
- definire i piani di miglioramento;
- affinare la capacità di ascolto dei cittadini;
- diffondere all'interno dell'organizzazione la cultura dell'orientamento al cliente;
- attivare azioni correttive per migliorare la qualità del servizio;
- allocare specifiche responsabilità di miglioramento;
- supportare gli strumenti di controllo e valutazione;
- monitorare l'andamento dei risultati ;
- favorire la comprensione dei bisogni latenti;
- avviare azioni preventive per anticipare i bisogni degli utenti.

Il *report* conclusivo, comprensivo dei risultati dell'indagine e di tutte le azioni di miglioramento da intraprendere, dovrà essere oggetto di apposita informativa da presentare alla Giunta comunale, previa condivisione dei suoi contenuti da parte del dirigente e dell'Assessore preposti alla struttura monitorata.

In alcuni casi può risultare utile comunicare ai cittadini i progetti di cambiamento che verranno avviati per accrescere la soddisfazione o per ovviare alle problematiche emerse dall'indagine, in generale per migliorare la qualità dei servizi erogati.