

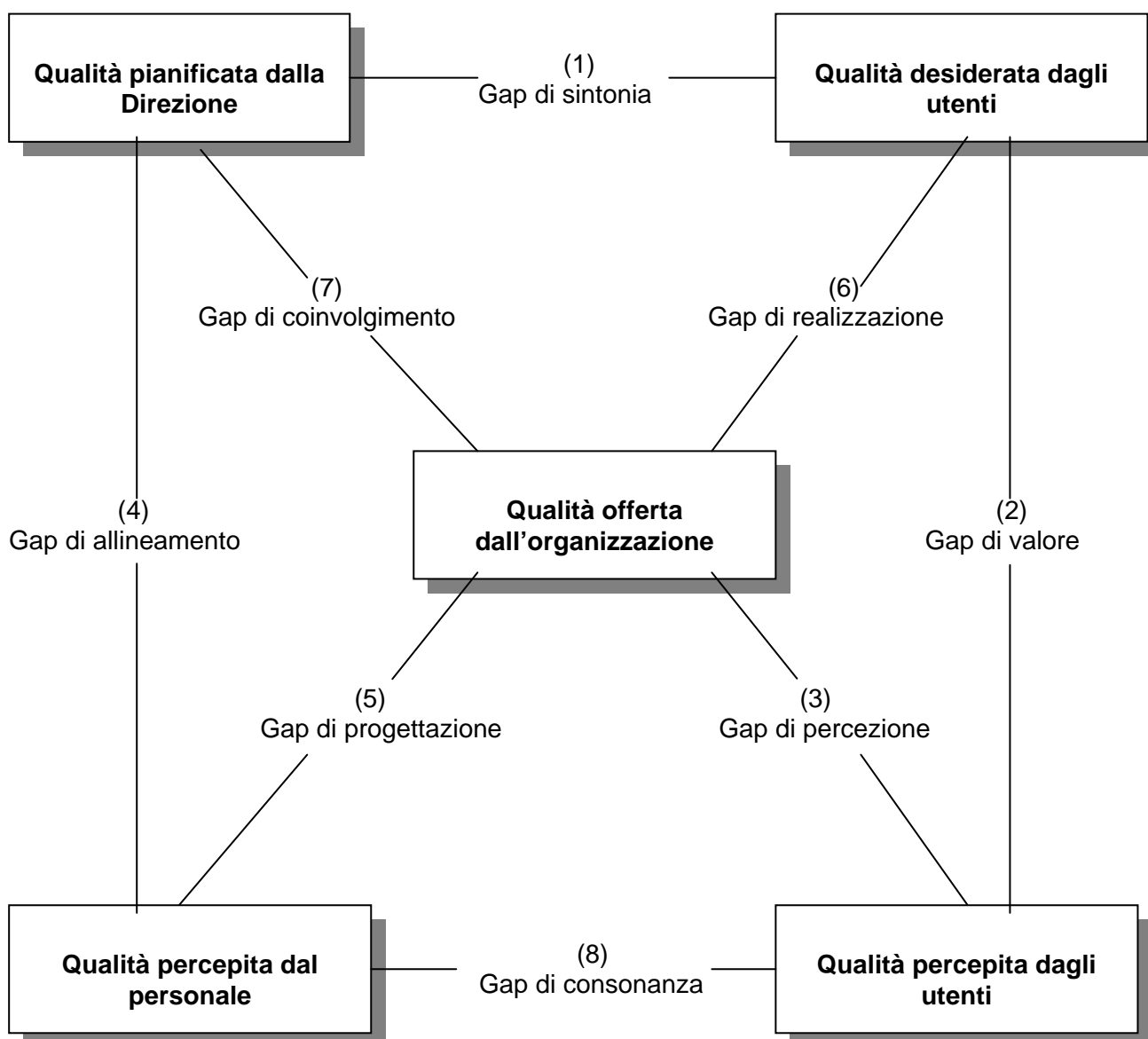
### 13. INDIRIZZO PER LO SVILUPPO DELLA QUALITA' DEI SERVIZI

La Società della Salute della Valdera ha fissato uno dei suoi principali obiettivi nel "...aumentare la soddisfazione e la partecipazione degli utenti e degli attori del sistema di welfare locale, garantendo la qualità, l'appropriatezza ed equità delle prestazioni...".

Per il perseguimento dell'obiettivo suddetto risulta utile riferirsi a metodi di sviluppo della qualità, che consentano il miglioramento del servizio attraverso la valutazione della soddisfazione del cliente (o nel nostro caso dell'utente).

Un noto modello di riferimento per quanto suddetto è rappresentato dal modello dei GAP schematizzato di seguito, che permette di misurare gli scostamenti (o GAP) esistenti tra il servizio atteso e quello effettivamente percepito dal cliente/utente.

#### I fondamentali scostamenti all'origine dell'insoddisfazione dell'utente



**(1) Gap di sintonia:** nasce dal mancato allineamento dell'offerta rispetto alle esigenze e alle aspettative degli utenti. La sua causa è l'incapacità di interpretare correttamente i bisogni della domanda formulando un concetto di prodotto o di servizio idoneo a garantirne il soddisfacimento.

**(2) Gap di valore:** si manifesta quando la qualità percepita dagli utenti è inferiore alla quantità desiderata. Il consumatore fruisce della prestazione e verifica il grado di soddisfazione derivante da essa valutando la corrispondenza del servizio acquistato rispetto al proprio ideale; da tale valutazione scaturisce il valore annesso all'alternativa selezionata.

**(3) Gap di percezione:** è riferibile ad una divergenza tra la qualità oggettivamente offerta dall'impresa e la qualità percepita dagli utenti, poiché la gerarchia di preferenze da loro espressa dipende non dalle connotazioni oggettive che caratterizzano le diverse alternative, ma dalle percezioni che i consumatori maturano a riguardo.

**(4) Gap di allineamento:** è espresso dalla divergenza tra la qualità pianificata dal vertice aziendale e gli standard qualitativi percepiti dal personale. Si manifesta quando il management si limita a ricercare l'integrazione e la coerenza organizzativa solo a livello strategico e non a livello delle mansioni quotidiane e delle relazioni individuali, non permettendo quindi il raggiungimento di una visione unitaria sui problemi derivanti dall'orientamento dell'impresa alla soddisfazione dell'utente.

**(5) Gap di progettazione:** nasce da carenze nel processo di Ricerca e Sviluppo del prodotto, motivando la divergenza tra gli standard qualitativi condivisi dall'organizzazione e la qualità effettivamente offerta al mercato; è provocato dalla mancanza di una corretta comprensione delle esigenze manifestate dalla domanda ed un sostanziale allineamento tra gli obiettivi pianificati dalla direzione e quelli percepiti dal personale.

**(6) Gap di realizzazione:** deriva dall'incapacità di comporre un profilo di offerta perfettamente rispondente alle specifiche di progetto con un'affidabilità tecnico funzionale *zero defect*, alla sua origine vi è la non corrispondenza tra la qualità desiderata dall'utenza e la qualità offerta dall'impresa.

**(7) Gap di coinvolgimento:** può essere ricondotto allo scostamento tra gli standard qualitativi pianificati dal vertice aziendale e la qualità offerta dall'impresa. Nell'ipotesi di una concreta attuazione di un processo di cambiamento, reso necessario dalle esigenze della popolazione, bisogna che tutti i componenti dell'impresa, pur appartenendo a funzioni diverse, si sforzino di partecipare all'avanzamento dei processi organizzativi secondo una logica relazionale, e che le persone sviluppino le competenze necessarie per un corretto funzionamento dell'organizzazione.

**(8) Gap di consonanza:** è riconducibile ad una divergenza tra gli standard di qualità percepiti e dichiarati dal personale e le percezioni maturate dall'utenza sul livello qualitativo dell'offerta dell'impresa. Il suo perdurare si traduce in una crescente distanza tra le aspettative della domanda ed il risultato delle esperienze di acquisto e di consumo, minando alle fondamenta la credibilità e l'immagine aziendale.

(tratto da: *Economia & Management*, n. 2, 1992)

---

Come si può vedere dallo schema per la soddisfazione (o insoddisfazione) dell'utente concorrono almeno 5 elementi principali:

- la qualità pianificata dalla direzione
- la qualità offerta dall'organizzazione
- la qualità percepita dagli operatori
- la qualità percepita dagli utenti
- la qualità desiderata dagli utenti

I vari scostamenti (GAP) tra questi elementi sono all'origine di fenomeni di insoddisfazione dell'utente. Attivare processi di miglioramento dei servizi per ottenere una sempre maggiore soddisfazione dell'utente significa pertanto attivare processi di valutazione e misurazione che prendano in considerazione i cinque elementi suddetti. L'applicazione di un sistema di questo tipo (sviluppato in ambito aziendale all'interno delle politiche di customer satisfaction, tipicamente applicato a contesti diversi dal nostro in quanto più ristretti e regolati esclusivamente da logiche di mercato) richiede notevoli impegni e la completa e costante adesione di tutta l'organizzazione. Il modello presentato ha assunto comunque una validità generale anche nell'ambito dei servizi pubblici come riferimento teorico e metodologico per la progettazione dei sistemi di ascolto del cittadino e di miglioramento dei servizi offerti.

All'interno della SdS Valdera, per l'anno 2006, prevediamo di attivare alcune prime azioni di sviluppo della qualità come descritto nel paragrafo seguente. Tali attività saranno coordinate dalla Segreteria Tecnica del Consorzio.

### **Le azioni di sviluppo qualità all'interno della SdS Valdera per l'anno 2006**

Nell'anno 2006 saranno sperimentate azioni di sviluppo qualità relativamente a 5/6 servizi, prescelti all'interno del quadro programmatico complessivo, tra quelli aventi le seguenti caratteristiche:

- elevata significatività del servizio
- completa definizione, in fase di programmazione operativa, degli obiettivi e standard fissati per il servizio (che definiscano la qualità pianificata del servizio)

Nella selezione dei servizi da valutare occorrerà inoltre evitare di sovrapporre le attività di valutazione a quelle già previste dal sistema di qualità aziendale dell'Azienda USL 5. Per i motivi suddetti la scelta dei servizi dovrà essere effettuata nei primi mesi del 2006, quando queste informazioni (quadro programmatico complessivo PIS e piano di valutazione qualità previsto dall'azienda USL 5) saranno completamente definite.

Per i servizi prescelti saranno realizzate indagini per la rilevazione della qualità percepita da utenti e operatori e della soddisfazione degli stessi rispetto al servizio considerato. Dalle indagini potranno emergere anche informazioni circa le aspettative di utenti ed operatori e indicazioni su particolari aspetti/momenti importanti (eventi chiave) del servizio stesso da cui trarre indicazioni di miglioramento.

Gli strumenti da utilizzare per le indagini (quali la raccolta di questionari anonimi presso il luogo di erogazione del servizio, interviste faccia a faccia o telefoniche, segnalazioni raccolte mediante "cassetta dei suggerimenti", eventuali focus group mirati...) ed il livello di indagine nelle varie dimensioni considerate (di struttura, di processo o di esito) dovranno essere adeguatamente selezionati in funzione della tipologia del servizio esaminato e del livello di approfondimento desiderato.

I risultati delle rilevazioni effettuate, oltre a fornire suggerimenti concreti circa gli eventuali bisogni degli intervistati e circa le criticità emerse nell'erogazione e nella pianificazione del servizio, costituiranno una base di dati omogenei che renderà possibili successivi confronti periodici (anche a livello di diverse aree geografiche) per la verifica degli andamenti e degli standard fissati.

I risultati delle indagini di misurazione della soddisfazione degli utenti saranno condivisi con il Comitato di Partecipazione, organo statutariamente previsto per la tutela degli utenti, e resi pubblici nell'ottica di trasparenza, comunicazione e partecipazione che contraddistingue la sperimentazione della SdS Valdera.