

Il Modello a Tre Variabili per l'assicurazione di qualità nei servizi di orientamento¹

1. Introduzione

Nella maggioranza dei Centri per l'impiego e degli sportelli di orientamento la qualità dei servizi di orientamento viene assicurata ricorrendo a operatori competenti. Tuttavia, in un'ottica di miglioramento continuo e di trasparenza verso gli utenti può essere giustificato definire da un punto di vista teorico cosa si intende per qualità e studiare in che modo è possibile migliorare ulteriormente i servizi. L'obiettivo di questo articolo è presentare un modello facilmente comprensibile e di facile applicazione, basato sul coinvolgimento degli operatori.

2. Un modello per la qualità dei servizi di orientamento

Un prodotto o un servizio di buona qualità è un prodotto o un servizio che risponde pienamente alle aspettative del cliente ed è riconosciuto valido da esperti di settore.

Il riferimento ad esperti di settore è necessario perché in molti casi il cliente non è in grado di valutare compiutamente la qualità complessiva del servizio ricevuto o del prodotto acquistato. Ad esempio nelle prestazioni mediche il cliente è in grado di valutare correttamente elementi quali l'accoglienza della sala d'aspetto, le procedure per prendere gli appuntamenti e definire il turno di ciascuno, la cortesia e la chiarezza delle spiegazioni del medico (aspetti tutti riferibili alle modalità di erogazione del servizio), ma non la correttezza della diagnosi e della cura prescrittagli (aspetti riferibili all'efficacia del servizio) che sono gli elementi più importanti. Anche se l'efficacia è di gran lunga il più importante, entrambi gli aspetti contribuiscono alla qualità complessiva dei servizi.

Le aspettative del cliente possono formarsi da precedenti esperienze (ad esempio definisco di cattiva qualità il servizio di pagamento dei bollettini reso da un ufficio postale in cui le file sono più lunghe rispetto a un altro in cui mi reco normalmente), o da un'idea personale del cliente di funzionamento ottimale (nessuna fila alla Posta). In alcuni casi il cliente, specialmente quando non conosce bene gli obiettivi di un servizio e/o non ne ha mai usufruito, può avere delle aspettative troppo 'basse' o troppo 'elevate'. Per questo motivo è opportuno definire in maniera esplicita (lo si fa di solito tramite un documento scritto) obiettivi generali e modalità e obiettivi di erogazione del servizio offerto.

Queste precisazioni relative ad aspettative e validazione da parte di esperti permettono anche di evidenziare che la buona qualità è in genere un concetto relativo e soggetto a continue modifiche; lo stesso prodotto o servizio può non essere più considerato di buona qualità se le aspettative dei clienti e/o i parametri degli esperti si modificano. Da un certo punto di vista la buona qualità è un concetto 'sociale', frutto di una negoziazione fra tutte le parti coinvolte nella progettazione, valutazione, erogazione e fruizione di un prodotto o servizio.

In generale la qualità è assicurata da una conveniente combinazione di:

¹ Leonardo Evangelista www.leonardoevangelista.it è direttore di Associazione Orientamento in rete, Empoli FI <http://www.orientamento.it/oir.htm>. Questo articolo (con alcune modifiche) è stato pubblicato sul n.78 Novembre Dicembre 2003 della rivista Professionalità <http://www.lascuola.it/>. © 2003 Editrice la Scuola.

- A. risorse umane
- B. altri fattori produttivi diversi dalle risorse umane² (es: locali, computer, banche dati informatizzate)
- C. processi produttivi³ (es: le operazioni necessarie per registrare gli appuntamenti per la consulenza individuale).

Possiamo dire che la produzione di prodotti di qualità (d'ora in poi se non specificato diversamente il termine 'prodotti' indica anche i servizi) richiede la disponibilità di fattori produttivi ottimali che risorse umane competenti utilizzano secondo processi ottimali (poiché si basa su tre variabili, il modello può essere chiamato *Modello a tre variabili per l'assicurazione di qualità*).

Ad esempio la qualità di un corso breve sulle tecniche di ricerca di lavoro dipende non solo dalla capacità del consulente di condurre gruppi e dalla sua conoscenza delle tecniche di ricerca di lavoro (utilizzo di risorse umane ottimali), ma anche dalla disponibilità di un'aula con determinati requisiti dove tenere il corso (utilizzo di altri fattori produttivi ottimali). Nel settore affine dell'incrocio fra domanda e offerta di lavoro il servizio non funzionerà bene senza una banca dati informatizzata (altri fattori produttivi ottimali), se su ciascun soggetto alla ricerca di lavoro non si raccolgono alcune decine di informazioni specifiche (età, titolo di studio, etc.) (procedura ottimale), e se l'incrocio fra domanda e offerta non viene fatto con una modalità che preveda A. l'inoltro di almeno 5 curricula all'azienda e B. una precedente telefonata alle persone selezionate per sapere se sono sempre in cerca di lavoro e accetterebbero un'offerta di lavoro di quel tipo (procedura ottimale), se gli operatori che raccolgono i dati personali non sono in grado di condurre interviste (risorse umane ottimali).

Per poter applicare questo modello all'orientamento, vanno fatte due considerazioni:

- A. L'orientamento è un servizio integrato all'interno delle politiche del lavoro. La sua efficacia complessiva dipende anche dalla disponibilità di altri servizi, come ad esempio la possibilità di attivare tirocini o di frequentare corsi di formazione. Ad esempio l'efficacia complessiva della consulenza rivolta a giovani in obbligo formativo è migliore se esiste un buon numero di corsi di formazione o di opportunità di apprendistato fra cui scegliere. E' necessario perciò che le Amministrazioni Pubbliche ricerchino la qualità del servizio complessivo al cliente, altrimenti si corre il rischio di avere magari un ottimo servizio di orientamento, ma un cattivo servizio complessivo al cliente. D'ora in avanti ci riferiamo comunque alla qualità dei soli servizi di orientamento.
- B. Il termine orientamento indica molte attività diverse: consulenza individuale, attività di gruppo, realizzazione di materiali informativi e siti internet, etc., ciascuna delle quali può essere inoltre rivolta a fasce di clienti diverse. La realizzazione di servizi di qualità richiederà perciò una particolare integrazione di procedure, risorse produttive, livelli di

² In economia per fattore produttivo si intende ogni ingrediente del processo produttivo, quali ad esempio manodopera, fattori naturali –terra, acqua, minerali- e fattori riproducibili (macchinari, edifici, etc.). Fonte: *La nuova Enciclopedia del diritto e dell'economia Garzanti* (1989), pagg.568-569.

³ Si parla di *processi* in generale e quando ci si riferisce a operazioni non standardizzate, svolte cioè come l'operatore crede meglio, e di *procedure* quando i processi devono avvenire secondo modi prestabiliti. In genere si utilizzano procedure per quei processi che, per essere efficaci, devono essere svolti secondo modalità complesse.

professionalità che è diversa e va individuata servizio per servizio e, talvolta, per fascia di clienti.

Per ottenere servizi di qualità nell'orientamento è pertanto necessario, per ciascuno dei singoli servizi, definire obiettivi generali e di erogazione, e, successivamente, come combinare al meglio risorse umane, altri fattori produttivi e processi produttivi per raggiungerli.

3. Il ruolo degli operatori nella determinazione e nel controllo degli standard di qualità dei servizi di orientamento

E' di fondamentale importanza che il processo di determinazione e controllo degli standard di qualità veda il diretto e pieno coinvolgimento degli operatori (a livello di sportello, di servizio o di associazione professionale), per due motivi:

- perché grazie alla loro esperienza sono in grado con facilità di definire gli obiettivi e di individuare le combinazioni ottimali dei fattori
- perché in questo modo possono essere coinvolti (e così motivati) in prima persona nel miglioramento del servizio.

Per studiare quali sono i fattori di qualità del servizio e come migliorarli è sufficiente utilizzare una tabella a doppia entrata vuota che riporti da un lato i servizi di orientamento erogati, e dall'altro obiettivi del servizio, risorse umane, altri fattori produttivi e processi produttivi, e proporla alla discussione degli operatori⁴. La tabella che segue è un esempio di tabella compilata con riferimento alla consulenza orientativa⁵.

Tabella di analisi (Modello a tre variabili per l'assicurazione di qualità)	
Nome, modalità e luogo di erogazione del servizio	<ul style="list-style-type: none"> • Consulenza individuale presso i Centri per l'impiego della Provincia di • Il servizio viene erogato su appuntamento.
Obiettivi generali	<ul style="list-style-type: none"> • Con riferimento all'ambito formativo e professionale, aiutare i clienti (a seconda dei casi) a fare scelte, ridurre la propria incertezza, costruire e mettere in atto percorsi di inserimento nella vita attiva, migliorare la propria ricerca di lavoro fornendo informazioni, consiglio, sostegno.
Obiettivi di erogazione	<ul style="list-style-type: none"> • Almeno l'80% dei colloqui deve essere svolto entro 2 settimane dall'appuntamento
Fattori di qualità	
Risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> • TASSATIVO: il consulente deve avere una laurea in area psico-pedagogica o economico-sociale più una specializzazione nell'orientamento (master annuale e tirocinio di almeno 500 ore e/o pratica professionale di almeno 500 ore) • TASSATIVO: disponibilità dei consulenti adeguata ad

⁴ Riprodotta in appendice 1

⁵ Il contenuto dei singoli campi è illustrativo, anche se la tabella rispecchia la nostra esperienza presso i Centri per l'impiego della Provincia di Firenze.

	assicurare tempi ridotti fra appuntamento e colloquio
Altri fattori produttivi (cioè locali, banche dati, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • TASSATIVO: spazi riservati, accoglienti e insonorizzati • TASSATIVO: disponibilità spazi adeguata ad assicurare tempi ridotti fra appuntamento e colloquio • TASSATIVO: scheda rilevazione dati utenti standardizzata (vedi scheda⁶) • TASSATIVO: archivio dati utenti • Computer collegato a internet consultabile durante il colloquio • Archivio utenti informatizzato • Agenda appuntamenti informatizzata
Processi produttivi	<ul style="list-style-type: none"> • Condivisione quindicinale fra consulenti dei casi più complicati • Possibilità per il cliente di contattare il consulente successivamente al colloquio via email o telefono

I punti indicati come ‘TASSATIVO’ sono quelli considerati indispensabili per l’erogazione di un servizio di qualità, mentre gli altri non sono ancora compiutamente a regime⁷. Una volta elaborata, la tabella deve essere negoziata col dirigente responsabile del servizio (e dal Committente, in caso di servizi affidati in appalto a soggetti esterni all’Amministrazione Pubblica) e da questi approvata.

Una volta approvata e resa pubblica, la tabella:

- è la base per spiegare al cliente cosa deve attendersi dal servizio. E’ sufficiente riportarla in stile discorsivo aggiungendo informazioni sul responsabile a cui rivolgersi in caso di disservizi.
- è uno strumento di miglioramento. Le indicazioni non tassative indicano le linee di miglioramento future del servizio.
- è uno strumento per elaborare standard condivisi fra sportelli diversi. Non è infatti necessario che ogni gruppo di operatori metta a punto un proprio standard; possono essere anche adottati standard di qualità già messi a punto da altri. ‘Il nostro sportello segue lo standard di qualità dei Centri per l’impiego della Provincia di Firenze’ oppure ‘segue lo standard di qualità dell’AICO’ (Associazione Italiana Operatori e Consulenti di Orientamento -una associazione di settore⁸).
- è uno strumento per imporre standard da parte di soggetti pubblici: ‘Potranno ottenere finanziamenti solo quelle organizzazioni che erogheranno il servizio in conformità allo standard di qualità dei CPI della Provincia di Firenze’ oppure ‘in conformità allo standard di qualità dell’AICO’.

⁶ La scheda di rilevazione dati utenti è riportata in appendice 2.

⁷ Nella tabella vanno indicate solo le variabili più significative e che non è possibile dare per scontate. Il raggiungimento di standard di qualità desiderati dipende infatti da innumerevoli fattori (nel nostro caso ad esempio è necessario anche che gli operatori parlino italiano, che non offendano i clienti, che la temperatura degli spazi sia gradevole, etc.) ma la gran parte di essi o è poco importante o può essere ragionevolmente data come presente. Così ad esempio nello spazio destinato ai processi produttivi non è di norma necessario descrivere tutto il processo produttivo, ma solo le fasi che richiedono particolari procedure (da descrivere poi a parte).

⁸ www.aiconet.it

E' verosimile che dopo un momento iniziale, a livello nazionale gli standard di qualità dei singoli servizi finiranno per polarizzarsi attorno a due-tre modelli principali.

A nostro avviso è molto importante un processo di determinazione degli standard di qualità:

- che nasca dal basso coinvolgendo gli operatori
- che non sia totalitario privilegiando solo uno fra i molti approcci presenti nell'orientamento.

In particolare anche per gli standard dell'orientamento dovrebbero valere i principi della 'community standard' e della 'respectable minority' utilizzati nella giurisprudenza americana per valutare pratiche mediche o psicoterapeutiche: sono accettabili tutte quelle pratiche che sono adottate dalla maggioranza degli operatori o che comunque possono dimostrare un seguito significativo fra gli operatori⁹.

Soggetti pubblici (ad esempio ISFOL, Italia Lavoro, Formez o associazioni professionali) potrebbero promuovere la diffusione di standard nazionali promuovendo la collaborazione nella messa a punto di standard di qualità condivisi fra gruppi di operatori attivi su sportelli diffusi su tutto il territorio nazionale.

4. L'assicurazione di qualità dei servizi di orientamento

Una volta stabilita la combinazione ottimale di fattori per l'erogazione di un servizio di qualità, come verificarne l'effettivo raggiungimento?

In generale, ci sono sei modalità principali per assicurare la (buona) qualità. Facciamo un esempio¹⁰: un ente pubblico paga la distribuzione di pane agli indigenti e vuole essere sicuro che il pane fornito da un forno convenzionato risponda a determinati standard di gusto e nutrizionali. Come può fare?

1. verificare periodicamente (la verifica può essere fatta ogni ora, giorno, settimana) le caratteristiche del prodotto (approccio basato sulla verifica diretta delle *caratteristiche del prodotto*)
2. richiedere a un campione di consumatori se il pane è di loro soddisfazione (approccio basato sulla verifica della *soddisfazione del cliente*)
3. richiedere alla ditta appaltatrice che il pane venga preparato da fornai provetti (persone cioè che possono dimostrare di aver seguito un training adeguato e/o di avere acquisito una lunga esperienza nel settore) (approccio basato sulla verifica della *professionalità dell'operatore*)
4. richiedere alla ditta appaltatrice il possesso di macchinari adeguati e l'utilizzo di materie prime con caratteristiche prestabilite (approccio basato sulla verifica dell'utilizzo di *fattori produttivi ottimali*)

⁹ Si veda a riguardo Beutler L.E., Bongar B., Shurkin J.N. (1998), *A consumer's guide to psychotherapy*, Oxford University Press, pagg.56-58.

¹⁰ L'esempio è ripreso dal nostro articolo *La qualità nei servizi di orientamento*, su *Quaderni di Orientamento*, n.20, marzo 2002

5. richiedere alla ditta appaltatrice che il pane venga preparato seguendo una procedura ottimale prestabilita che stabilisce dosi, tempi e temperatura di lievitazione, tempi e temperatura di cottura, etc. (approccio basato sulla verifica del *processo ottimale*).

6. Se invece la ditta appaltatrice fornisce un servizio, allora posso anche usare l'approccio basato sulla verifica di *risultato*; per esempio: dopo la cura, il paziente sta meglio?

A seconda dei casi, è possibile utilizzare una sola modalità di controllo (impostazione *monofattoriale*) o, se una sola modalità è ritenuta insufficiente, combinarne alcuni assieme (impostazione *polifattoriale*).

Quali approcci o combinazione di approcci possono meglio assicurare la buona qualità dei servizi di orientamento?

Per molti servizi di orientamento l'approccio basato sulla verifica di risultato (il n.6.) sembra poco indicato. La partecipazione ad attività di orientamento è infatti solo uno dei fattori che, assieme a molti altri, determinano risultati positivi. Ad esempio la possibilità di trovare lavoro dipende per una data persona anche da caratteristiche quali età, sesso, condizione fisica, livello di istruzione e esperienza, luogo di residenza, rete di conoscenze.

L'approccio basato sulla verifica delle caratteristiche del prodotto è in generale quello di gran lunga più utilizzato e spesso il più economico (la filosofia sottostante è che quello che conta è il risultato, non modo in cui è raggiunto), ma funziona tanto meglio quanto le caratteristiche del prodotto sono rilevabili secondo parametri fisici 'oggettivi' (es: forma, peso, composizione chimica, resistenza alla torsione, alla fiamma, etc.). La valutazione delle caratteristiche dei servizi (fra cui molti servizi di orientamento) è invece più problematica, anche se non mancano esempi di questo tipo quali il 'mystery shopper' utilizzato nei career services inglesi. In pratica un esperto in incognito utilizza i servizi offerti dai career services operando una valutazione secondo parametri prestabiliti.

La valutazione del servizio da parte del cliente è molto importante. Tutte le attività di orientamento rispettano e promuovono l'autonomia del cliente e la sua capacità di giudizio, e il ricorso a questo approccio è coerente con questa impostazione. I livelli di soddisfazione del cliente possono essere misurati con vari sistemi. Presso i Centri per l'impiego della Provincia di Firenze la valutazione del servizio di orientamento specialistico individuale viene effettuata attraverso una scheda anonima distribuita a campione. La scheda raccoglie valutazioni quantitative e qualitative sulle due dimensioni della 'soddisfazione' e 'utilità' del servizio ricevuto (in appendice 3 la scheda e la descrizione delle procedura di raccolta e analisi dei dati). Questo approccio però, per i motivi indicati al paragrafo 2, non può essere utilizzato da solo. In generale, la scontentezza del cliente va sempre presa in considerazione, mentre la soddisfazione da sola non basta.

L'approccio basato sulla verifica della professionalità dell'operatore è quello tradizionalmente utilizzato in tutte le libere professioni (il superamento di un Esame di Stato permette l'iscrizione in un apposito albo professionale dove sono elencate tutte le persone riconosciute competenti allo svolgimento di quella determinata professione, suddivise per zona di residenza) e, finora, nella maggioranza degli sportelli di orientamento. Laddove l'esame delle professionalità degli operatori di orientamento è fondato su criteri validi si tratta di un approccio condivisibile, tenuto conto che viene utilizzato in maniera esclusiva in professioni dove la malapratica (ad esempio in campo medico o psicoterapeutico) può avere effetti assai più dannosi che nell'orientamento. Ma, come già detto al paragrafo 2, tale approccio funziona bene in alcuni ambiti (ad esempio la consulenza di orientamento su scelte professionali) e peggio in altri, come ad esempio nei servizi di prima

accoglienza, dove oltre alla professionalità dell'operatore altri elementi fortemente correlati alla qualità sono il tipo di strutture disponibili e ampiezza, qualità, reperibilità dei dati informativi disponibili.

L'approccio basato sulla verifica del processo ottimale è importante per l'erogazione di servizi che per funzionare bene richiedono processi specifici e ben strutturabili in procedure (ad esempio l'incontro fra domanda e offerta di lavoro) ma meno bene in servizi quali la consulenza orientativa, il counselling o la prima informazione. Inoltre questo approccio può essere pericoloso laddove una determinata procedura venga imposta dall'altro invece che liberamente elaborata dagli operatori.

In sintesi, anche la scelta degli approcci da adottare per l'assicurazione di qualità nell'orientamento può essere diversa a seconda del servizio considerato, e va pertanto ugualmente effettuata dagli operatori contemporaneamente alla scelta degli standard di qualità. La tabella a doppia entrata diventa allora la seguente:

Tabella di analisi (Modello a tre variabili per l'assicurazione di qualità)	
Nome, modalità e luogo di erogazione del servizio	<ul style="list-style-type: none"> • Consulenza individuale presso i Centri per l'impiego della Provincia di • Il servizio viene erogato su appuntamento.
Obiettivi generali	<ul style="list-style-type: none"> • Con riferimento all'ambito formativo e professionale, aiutare i clienti (a seconda dei casi) a fare scelte, ridurre la propria incertezza, costruire e mettere in atto percorsi di inserimento nella vita attiva, migliorare la propria ricerca di lavoro fornendo informazioni, consiglio, sostegno.
Obiettivi di erogazione	<ul style="list-style-type: none"> • Almeno l'80% dei colloqui deve essere svolto entro 2 settimane dall'appuntamento
Fattori di qualità	
Risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> • TASSATIVO: il consulente deve avere una laurea in area psico-pedagogica o economico-sociale più una specializzazione nell'orientamento (master annuale e tirocinio di almeno 500 ore e/o pratica professionale di almeno 500 ore) • TASSATIVO: disponibilità dei consulenti adeguata ad assicurare tempi ridotti fra appuntamento e colloquio
Altri fattori produttivi (cioè locali, banche dati, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • TASSATIVO: spazi riservati, accoglienti e insonorizzati • TASSATIVO: disponibilità spazi adeguata ad assicurare tempi ridotti fra appuntamento e colloquio • TASSATIVO: scheda rilevazione dati utenti standardizzata (vedi scheda) • TASSATIVO: archivio dati utenti • Computer collegato a internet consultabile durante il colloquio • Archivio utenti informatizzato • Agenda appuntamenti informatizzata
Processi produttivi	<ul style="list-style-type: none"> • Condivisione quindicinale fra consulenti dei casi più complicati • Possibilità per il cliente di contattare il consulente

	successivamente al colloquio via email o telefono
Modalità di assicurazione della qualità	<ul style="list-style-type: none"> • TASSATIVO: esame curricula degli operatori • TASSATIVO: ispezione luoghi fisici di erogazione (verifica diretta da parte del consulente che eroga il servizio) • TASSATIVO: rilevazione settimanale tempi di attesa fra appuntamenti e colloqui • TASSATIVO: rilevazione soddisfazione del cliente seguendo una procedura standardizzata (vedi modulo rilevazione e descrizione procedura¹¹)

In sintesi i passaggi per la messa a punto di standard di qualità e per il loro controllo sono i seguenti:

1. da parte degli operatori: esplicitazione degli obiettivi generali e determinazione degli obiettivi di erogazione del servizio (anche di concerto col responsabile o il Committente). Individuazione degli standard e delle loro modalità di controllo.
2. approvazione di obiettivi e standard da parte del responsabile del servizio (o del Committente) e loro diffusione
3. redazione di una carta del servizio rivolta agli utenti
4. messa a punto e applicazione (protratta nel tempo) delle procedure individuate atte a garantire gli standard di qualità desiderati.

¹¹ Il modulo rilevazione e la descrizione della procedura sono riportati in appendice 3.

Appendice 1: tabella di analisi vuota

Tabella di analisi (Modello a tre variabili per l'assicurazione di qualità)	
Nome, modalità e luogo di erogazione del servizio	
Obiettivi generali	
Obiettivi di erogazione	
Fattori di qualità	
Risorse umane	
Altri fattori produttivi	
Processi produttivi	
Modalità di assicurazione della qualità	

Appendice 2: scheda rilevazione dati utenti (servizi individuali)



Provincia di Firenze

SCHEDA COLLOQUIO ORIENTATIVO



Consulente _____ data _____

Nome e cognome _____

Luogo e data di nascita _____ nazionalità _____

Domicilio _____ tel. _____

TITOLI DI STUDIO E FORMAZIONE/STUDI ULTERIORI

CONOSCENZA LINGUE E INFORMATICA

ESPERIENZE DI LAVORO

CONDIZIONE ATTUALE (INDIVIDUALE/PROFESSIONALE)

ASPIRAZIONI PROFESSIONALI

MOTIVI DELLA RICHIESTA DEL COLLOQUIO



La procedura per la consegna e l'esame delle schede

Perché i risultati siano confrontabili nel tempo è fondamentale che la procedura sia svolta sempre allo stesso modo e allo stesso modo da tutti i consulenti. La procedura si applica solo alla a tutta la consulenza di 2 livello (colloquio orientativo, bilanci, counselling).

1. Le modalità di consegna dei dati: Al termine del colloquio il consulente compila direttamente le domande da 1 a 4 bis e consegna la scheda al primo cliente della giornata.

Poi dice: 'Stiamo facendo un controllo di qualità sul nostro servizio e chiediamo a tutti i nostri clienti di riempire questa scheda di valutazione. Può compilare la scheda nel salone' (cioè non in presenza del consulente) e metterla poi nell'apposita scatola'

Se necessario il consulente si alza, accompagna il cliente all'esterno della sua stanza e gli fa vedere dove è la scatola per l'inserimento delle schede compilate.

La scatola deve essere strutturata come l'urna di un seggio, deve essere chiusa e sigillata, e, per assicurare l'effettivo anonimato, tutte le schede vanno raccolte tutte assieme solo a fine mese.

2. Le modalità di elaborazione dei dati: le schede vanno raccolte a fine mese dal coordinatore di progetto (se nella stessa urna sono presenti le schede di più consulenti) oppure anche dal consulente stesso.

Per evitare perdite di tempo e elaborazioni sovradimensionate, il coordinatore di progetto elabora solo le risposte relative alla domanda 6. Le risposte alle altre domande vengono prese in considerazione solo per esaminare i motivi di insoddisfazione del cliente.

3. La valutazione dei dati raccolti: il servizio di ciascun consulente è valutato positivamente quando il 60% delle risposte alla domanda 6 rientra nelle categorie 'molto' e 'moltissimo'. Questo parametro è ripreso dal DM 166/2001 che a pagina 32 dell'allegato 2 indica, come indicatore di efficacia dei servizi e delle attività di orientamento, 'Valutazione positiva non inferiore a 60%' da parte di utenti del 'livello di soddisfazione'.