



Consorzio per lo Sviluppo
delle Metodologie e delle Innovazioni
nelle Pubbliche Amministrazioni

LA "CUSTOMER SATISFACTION" NEI SERVIZI PUBBLICI

Casi ed esperienze a confronto

n. 2 - 2001



LA CUSTOMER SATISFACTION NEI SERVIZI PUBBLICI

n. 2 - 2001

Istituto Nazionale di Statistica
via Cesare Balbo, 16 - Roma

MIPA
Consorzio per lo Sviluppo delle Metodologie e Innovazione
nelle Pubbliche Amministrazioni
via Alessandria, 195 - Roma

Coordinamento editoriale:
Servizio Produzione Editoriale
via Tuscolana, 1788 - Roma

Fotocomposizione
P. Lucantoni

Stampa:
ISTAT - Centro stampa
via Tuscolana, 1788 - Roma
Marzo 2001

Copie: 400

Gli autori

Giampaolo Bonanomi: Consulente e ricercatore della società INNO, nella quale ricopre anche il ruolo di Amministratore Delegato.

Nella sua attività professionale si è occupato delle tematiche di innovazione gestionale, con particolare riferimento alla pubblica amministrazione alle imprese di servizio pubblico locale. Negli ultimi anni ha diretto alcune importanti ricerche, in collaborazione con ISTAT, CNR e Dipartimento per la Funzione Pubblica, sui temi dell'organizzazione e risorse umane, dei sistemi di controllo interno e di misurazione delle qualità percepite.

Ha curato l'introduzione, i capitoli 2-4-5, l'impostazione generale del lavoro.

Emanuele Giovannini: ha curato i capitoli 2-3 (raccolta ed elaborazione dati, analisi critica dei casi di studio) e la descrizione del thesaurus.

Massimiliano Borelli: ha provveduto alla stesura del questionario necessario alla raccolta delle informazioni ed ha curato il capitolo 2 attraverso alcuni interventi metodologici.

Mariangela de Magistris: ha curato l'analisi di alcuni casi di studio

INDICE

Prefazione	7
1. Introduzione	11
2. Cos'è la customer satisfaction	15
3. Le specificità del contesto pubblico	28
4. I casi esaminati	37
4.1 Caso A - Ministero delle Finanze - Dipartimento delle Dogane e delle Imposte Indirette	38
4.2 Caso B - Ministero dei Beni Culturali e Ambientali - Ufficio Studi.	41
4.3 Caso C - Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale	43
4.4 Caso D - Dipartimento Affari Interni di San Marino	45
4.5 Caso E - Istat/Unioncamere	47
4.6 Caso F - Istat	50
4.7 Caso G - FORMEZ- Centro di Formazione e Studi	52
4.8 Caso H - FORMEZ- Centro di Formazione e Studi	55
4.9 Caso I - Cispel	57
4.10 Caso L - AMA - Comune di Roma	62
4.11 Caso M - Comune di Alpignano (TO)	65

4.12	Caso N - Comune di Bologna	68
4.13	Caso O - Comune di Como	70
4.14	Caso P - Comune di Marostica	73
4.15	Caso Q - Circoscrizioni del Comune di Roma	74
4.16	Caso R - Comuni di Follina, Tarzo, Revine Lago, Cison di Valmarino, Miane	77
4.17	APPENDICE Il "Thesaurus" delle variabili analizzate	78
5.	Gestire la Customer satisfaction: suggerimenti e considerazioni sulla base delle esperienze analizzate.	94
5.1	La filosofia dell'indagine e le sue finalità	96
5.2	L'impostazione generale dell'indagine	98
5.3	La scelta del campo di indagine e la definizione dei fattori da indagare	100
5.4	La graduazione di importanza dei fattori da indagare	104
5.5	Definizione campione	107
5.6	Modalità e strumenti di rilevazione	114
5.7	Definizione questionario	117
5.8	Modelli concettuali di riferimento e metriche utilizzate	123
5.9	Strumenti di supporto per la rilevazione, memoriz- zazione ed elaborazione dei dati	127
6.	BIBLIOGRAFIA ESSENZIALE	129

PREFAZIONE

di Achille Lemmi*

Ogni impresa, pubblica o privata, produttrice di beni o di servizi si posiziona ed opera sul mercato a seconda della sua capacità di perseguire i propri fini istituzionali; tale capacità è spesso indicata nella letteratura internazionale con la denominazione anglo - sassone di *performance*. La *performance* è pertanto un concetto che coinvolge tutto il complesso mondo entro il quale l'impresa opera.

In particolare assumono rilevanza tre ulteriori definizioni che, congiuntamente, determinano il livello complessivo di *performance* individuale: la produttività, l'efficienza, l'efficacia. Le prime due definizioni hanno valenza prettamente interna al contesto aziendale:

- la prima, infatti attiene alla capacità dell'impresa di convertire i fattori produttivi (lavoro, capitale, materie prime) o, come anche si dice in gergo tecnico gli input produttivi, in prodotto (o in output) dato un certo standard di conoscenze e di tecnologie utilizzate (il cosiddetto progresso tecnico);
- la seconda misura riguarda la capacità di adeguare il processo produttivo ad uno standard ottimale di produzione (o frontiera efficiente di produzione);
- la terza ha invece valenza sia esterna che interna, in quanto mira a considerare se ed in qual misura il prodotto efficiente corrisponde al soddisfacimento dei bisogni per i quali lo stesso prodotto è stato realizzato.

*Achille Lemmi è professore ordinario di Statistica Economica all'Università di Siena e rappresenta il Rettore della stessa nel Consiglio di Amministrazione del Consorzio Mipa. E' autore di numerosi saggi sulla misura della performance d'impresa, con particolare riferimento al settore della produzione di servizi di pubblica utilità. Si occupa attualmente anche di tematiche connesse con la misura delle condizioni di vita, della povertà, della disuguaglianza e dell'emarginazione, oltre ai disegni di campionamento di natura complessa.

E' chiaro che l'accertamento di tale ultimo aspetto riveste anche grande rilevanza interna in quanto consente di correggere eventuali distorsioni di prodotto, sia pure tecnicamente efficiente, ma incapace di soddisfare completamente le aspettative dell'utenza finale. Quest'ultima, infatti, in un contesto di mercato libero - concorrenziale ed in presenza di altri prodotti di altre imprese capaci di soddisfare, *lato sensu*, le proprie esigenze ad un livello maggiore, ben presto abbandonerà il prodotto non efficace con la conseguenza di far divenire un'impresa sia pure inizialmente produttiva ed efficiente, un soggetto a forte rischio di espulsione dal mercato. In buona sostanza, quindi, il controllo del reale soddisfacimento dei bisogni della clientela è elemento essenziale di valutazione di *performance* produttiva.

Se poi un'impresa agisce in contesti istituzionali non totalmente assimilabili alle condizioni di libero mercato, come è spesso il caso delle imprese di prodotti/servizi di pubblica utilità, in cui si opera in presenza di rigidità di elementi determinanti, come ad esempio i prezzi di vendita, in genere "amministrati" o comunque sottratti ai meccanismi di definizione stabiliti dall'incontro della domanda e dell'offerta, oppure si opera con assetti monopolistici, l'analisi dell'efficacia costituisce l'unico reale elemento di benchmark per la *performance* d'impresa.

Ma a prescindere da questi schematici elementi di teoria dell'impresa, altri e non meno importanti elementi delineano la centralità dell'attenzione alla clientela nella moderna organizzazione aziendale. Si tratta in particolare di quei postulati della moderna disciplina di tutela del consumatore che sempre con maggior vigore intervengono nel controllo delle attività economiche, in particolare di quelle definibili genericamente di pubblica utilità, dove in genere la sensibilità verso l'utenza trova (o almeno dovrebbe auspicabilmente trovare) un radicamento maggiore e più diffuso. Nascono allora le carte dei servizi, i tribunali dei malati ed altre lodevolissime iniziative che impongono all'impresa produttrice del bene/servizio di pubblica utilità la cosiddetta *customer care* che è quel complesso di iniziative di contatto, di coinvolgimento, di supporto conoscitivo, di comunicazione che determina la parte più consistente e consapevole del marketing aziendale pubblico.

Ovviamente, come già precedentemente accennato, la *customer care* non è certo solo patrimonio delle imprese pubbliche o delle imprese operanti nel campo della pubblica utilità, anzi essa propriamente nasce nel sistema produttivo privato con le caratteristiche proprie delle imprese market oriented. Esiste comunque una differenza di fondo tra pubblico e privato:

1. il secondo usa la *customer care* come elemento di valutazione di

performance, tanto sono i meccanismi di mercato a determinarne il posizionamento;

2. per il primo la *customer care* è il solo elemento determinante di valutazione di *performance*, dal momento che i normali meccanismi di mercato non sono in grado di determinarne il posizionamento economico.

All'interno di questo ampio contenitore di azioni e di analisi che costituisce la *customer care* si definiscono le metodologie e le tecniche di analisi della *customer satisfaction*, cioè di quella operazione di marketing relazionale attraverso la quale si mira ad acquisire la misura del grado di soddisfacimento degli utenti nei confronti di un prodotto/servizio. In particolare le analisi di *customer satisfaction* pongono particolare attenzione alla percezione della qualità del prodotto/servizio fruito ed agli scarti con le aspettative di fruizione, in presenza di vincoli reali determinati dalle modalità di fruizione del prodotto.

E' immediatamente percepibile l'impatto e la rilevanza che un tale tipo di analisi possiede nei confronti del processo di riforma della Pubblica Amministrazione che ha recentemente investito e che continua massicciamente ad investire la globalità del Paese. A margine di tale processo si è anche registrata la creazione di istituzioni propriamente e prioritariamente orientate al supporto ed allo studio del processo in questione; tra queste il Mipa che, tra le innumerevoli attività di ricerca e di supporto operativo messe in atto, ha dedicato alle ricerche di *customer satisfaction* nei servizi pubblici ampia e diffusa attenzione.

La presente monografia ne dà parziale - ma significativo - conto, presentando un ampio numero di casi di studio concretamente svolti a livello di amministrazione centrale e locale, di enti di ricerca, di associazioni. Un panorama ampio e variegato, con specificità e caratterizzazioni elevate: un laboratorio di prim'ordine, insomma, su cui formare un bello stock di metodi, di strumenti, di esperienze, di formazione e di informazione. E tale patrimonio appare molto ben esposto in forma critica e sistematica, nel capitolo dedicato agli aspetti di gestione delle analisi di *customer satisfaction*, dove aspetti metodologici essenziali, quali la definizione dei criteri razionali e dei paradigmi analitici, oltre alla scelta dei *quality driver* e dei disegni campionari, precedono la trattazione delle problematiche relative alla tecnologia di analisi (metriche, questionari, supporti informatici e computazionali).

Al lettore informato la monografia fornisce un importante complemento conoscitivo di sperimentazione empirica quale ricaduta di metodologie

ormai abbastanza consolidate. Certo, allo stesso difficilmente sfuggirà la necessità di ulteriori approfondimenti e raffinamenti sul piano metodologico, soprattutto nel dominio della cosiddetta analisi statistica di secondo livello, quella cioè relativa non tanto all'ottenimento di indicatori elementari, quanto all'utilizzo dei medesimi per quantificazioni ulteriori, quanto più possibile oggettivamente confrontabili, perché scientificamente fondate. Alcune categorizzazioni dettate prevalentemente dall'esperienza e dalla conoscenza delle realtà sotto analisi, richiedono formalizzazioni maggiormente oggettive.

In questa direzione il Consorzio Mipa si sta comunque muovendo e ben presto sarà in grado di produrre autonome proposte di metodo e di approfondimento conoscitivo ed operativo. D'altronde l'avanzamento teorico - metodologico, sapientemente coniugato con la capacità di rispondere alle esigenze conoscitive di applicazione empirica ed operativa, costituisce elemento fondante e portante del Consorzio, vera e propria ragione di vita.

1. Introduzione

Le Amministrazioni Pubbliche hanno quale carattere fondante la sottomissione del loro operato al giudizio della collettività amministrata, attraverso il sistema elettorale. Ciononostante, per motivi che qui sarebbe troppo lungo analizzare, si sono prodotte, nel tempo, una serie di distorsioni che hanno vanificato gli effetti potenziali del meccanismo democratico, creando - di fatto - uno iato tra i bisogni della collettività e le prestazioni dell'apparato amministrativo, a tutti i livelli. Da tempo questo fenomeno è oggetto dell'attenzione di quanti, con motivazioni e slogan anche diversificati (riforma amministrativa, modernizzazione, semplificazione,...) avvertono l'esigenza di riallineare i bisogni espressi dalla collettività con le prestazioni reali delle strutture pubbliche. Il fenomeno, però, assume dimensioni sempre più rilevanti a causa del fatto che, mentre la capacità di miglioramento delle prestazioni - pur in crescita - segue tempi lunghi, i bisogni e le aspettative dell'utenza si sviluppano a ritmo esponenziale. La crescita di queste aspettative avviene per effetto dei mutamenti sociali ed economici che generano maggiore consapevolezza dei diritti individuali, circolazione delle informazioni, mobilità delle persone, e così via, e delle conseguenti comparazioni che ogni individuo effettua implicitamente con le prestazioni di altre organizzazioni. Il tutto crea una sensazione di forte disparità fra oneri imposti alla collettività (tassazione, tariffe) e rendimento delle risorse impiegate.

Vi è bisogno, pertanto, di una decisa accelerazione dei processi di innovazione delle amministrazioni pubbliche che, al di là delle soluzioni istituzionali adottabili, quali le scelte di privatizzazione di taluni servizi, richiedono sempre più una progettazione a partire dal cliente - utente dei servizi stessi. In tale direzione sono già stati compiuti alcuni sforzi nel campo della produzione delle carte dei servizi, a partire dalla direttiva Ciampi - Cassese (1993) e da alcune prime esperienze di rilevazione della soddisfazione del cliente - utente che (direttamente o indirettamente) sono collegate alle carte. Del resto, la stessa direttiva citata, prevede espressamente il monitoraggio della qualità ed efficacia dei servizi, tramite riunioni o incontri con gli utenti e interviste agli stessi, redigendo una relazione sui risultati conseguiti con cadenza annuale (entro il 31 marzo).

Saper ascoltare la voce del cittadino - utente diviene un elemento essenziale per la riformulazione (sia in chiave di innovazione discontinua che di miglioramento continuo e graduale) dei processi di servizio. Tutto ciò

richiede l'adozione di logiche, approcci e strumenti analoghi a quelli utilizzati nei contesti in cui il produttore di beni e servizi si confronta con il mercato. Va, però, ben oltre il tema della *customer satisfaction*, che costituisce solamente uno degli strumenti di ascolto, a loro volta costituenti solamente una parte della strumentazione di marketing.

Nonostante la parzialità dello strumento specifico rispetto ai problemi da affrontare, vi sono una serie di ragioni che concorrono a porre l'argomento al centro della riflessione e dello studio. In primo luogo, quand'anche questi strumenti fossero concepiti a sé stanti, e come tali utilizzati, sono in grado di mettere comunque in evidenza dei fenomeni altrimenti non conosciuti o almeno sottovalutati. Ad esempio, come sarà evidente allorquando entreremo nel merito delle metodologie di riferimento, sottolineano in modo chiaro le differenze di concezione tra gli erogatori dei servizi e i fruitori degli stessi, contribuendo a mettere in rilievo la direzione da far assumere agli interventi di cambiamento. In secondo luogo è inevitabile che l'analisi dei dati raccolti faccia emergere che gli utenti non costituiscono un insieme indifferenziato ed uniforme, bensì un insieme di individui ciascuno portatore di bisogni ed aspettative peculiari e uniche. Ciò richiede la capacità di segmentare i bisogni e le aspettative, rivolgendo a ciascuna categoria omogenea (se non al singolo cliente, secondo i recenti dettami dell'*one to one marketing*) specifici pacchetti di offerta ritagliati su misura e personalizzati pur a partire da uno standard di base dell'offerta di servizio.

Di *customer satisfaction* si discute da almeno un decennio. Vi è, ormai, una tale diffusione e convergenza di considerazione sulla questione da aver trasformato il tema della soddisfazione del cliente in una tendenza generalizzata, che viene ripresa per imitazione anche da quanti non ne abbiano completamente assimilato la valenza. Ma proprio l'inevitabile utilizzo di slogan collegati alla moda, consente di compiere l'operazione fondamentale di coagulare gli sforzi e le energie in direzione dell'innovazione, di sensibilizzare sia gli operatori che i decisori delle politiche che, infine, l'opinione pubblica, creando con ciò le premesse per il necessario salto culturale capace di dare gambe al cambiamento.

Le esperienze di rilevazione della *customer satisfaction* relativamente ai servizi offerti dalla Pubblica Amministrazione hanno una storia relativamente recente anche se, in altri paesi quali la Svezia, la Germania o gli Stati Uniti, esse si sono sviluppate in assoluto parallelismo con le esperienze compiute dalle imprese di mercato. Pure in Italia, benché non costituisca un fenomeno paragonabile a quello riscontrabile nelle imprese private, non sono pochi gli

esempi reperibili, con alcuni casi - pilota sviluppati fin dai primi anni 90. Ciononostante si tratta, nella quasi generalità dei casi, di esperienze cui non è stato dato seguito in termini di utilizzo dei risultati riscontrati per innescare reali miglioramenti. Come spesso avviene nel contesto pubblico, i pionieri hanno (relativamente) un discreto spazio per sperimentare ma non sono altrettanto facilmente messi in condizione di produrre cambiamenti profondi nel funzionamento delle strutture in cui operano. Le rilevazioni, gli studi, i suggerimenti che ne derivano, rimangono normalmente nei cassetti. Pur non essendone direttamente la causa, contribuisce a creare alibi, per quanti frenano le innovazioni, la mancanza di metodi e soluzioni univocamente riconosciute, standardizzate, facilmente applicabili. Ogni progetto finisce, pertanto, per costituire un prototipo, difficilmente confrontabile, costoso da sviluppare, i cui strumenti sono poco collegabili ad altri "attrezzi" della gestione. Le colpe per questo stato di cose non sono, quindi, riconducibili solamente alle Amministrazioni Pubbliche e alle risorse in esse operanti. Vanno ascritte, anche, ad una endemica incapacità degli specialisti (docenti universitari, consulenti, nonché - nel caso specifico - ricercatori di mercato, esperti in sondaggi di opinione) di ingegnerizzare e standardizzare i metodi e gli strumenti innovativi da essi sviluppati. Anziché procedere in tale direzione per rendere disponibili e fruibili le loro soluzioni, essi ricercano, anzi, la differenziazione, il particolarismo, la sofisticazione fine a se stessa. Il fenomeno, non solo italiano e non riferito solo al comparto della Pubblica Amministrazione, è così radicato da avere - per esempio - finora impedito l'adozione di un indice europeo della qualità percepita, mentre nel contesto statunitense esiste un ACSI (American Customer Satisfaction Index) fin dal 1993. In tale realtà, per onor del vero, più che una capacità di accordo dal basso, ha influito l'esistenza di una associazione che ha assunto il ruolo di indirizzare le scelte metodologiche. L'ACSI, infatti, è stato selezionato dall'ASQ, American Society for Quality, sulla base di uno studio comparativo compiuto dal NERA, National Economic Research Associates, su 60 differenti approcci.

Non siamo in grado, evidentemente, con una semplice ricerca, di sovvertire questa tendenza. Vorremmo, però, fare almeno chiarezza su alcune questioni connesse alle metodologie e strumenti di rilevazione della *customer satisfaction* a partire da una analisi critica di alcune delle esperienze realizzate.

Prenderemo, pertanto, in esame sedici esperienze di campo, condotte anche in contesti differenziati (amministrazioni centrali, amministrazioni

locali, imprese di pubblica utilità). Dall'esame e comparazione critica di questi casi cercheremo, innanzitutto, di definire con chiarezza concetti e modelli utili per l'impostazione delle indagini e l'utilizzo delle informazioni raccolte. Per altri versi metteremo in rilievo le comunanze o gli aspetti esemplari su cui far leva per un eventuale sforzo di uniformazione e, in ogni caso, per suggerire buone prassi derivanti dall'esperienza concreta.

2. Cos'è la customer satisfaction

Al di là del suo significato letterale (soddisfazione del cliente), per comprendere il concetto di *customer satisfaction* occorre rifarsi al contesto prevalente in cui sono nati i relativi strumenti. Di *customer satisfaction*, (o, anche, di *consumer satisfaction*) quale evoluzione rispetto al semplice concetto di bisogno del consumatore-cliente, si trova traccia in articoli e libri pubblicati già nei primi anni '80. Ma è dagli anni '90, anni in cui la saturazione dei mercati, in congiunzione con il superamento dei problemi produttivi, sposta la competizione sulla capacità di vendita, che il tema della soddisfazione del cliente prende piede. Secondo una ricerca di Arthur D. Little svolta presso i top managers di circa 670 imprese multinazionali, gli investimenti di innovazione gestionale più importanti sono concentrati nelle funzioni di vendita e marketing. Numerose indagini e riscontri di carattere empirico dimostrano che gli investimenti in soddisfazione e fidelizzazione della clientela migliorano decisamente la redditività delle imprese, che può arrivare al raddoppio in taluni comparti, quali le banche. La Rinascente, ad esempio, ha recentemente stimato che i clienti fedeli dei suoi supermercati SMA acquistano uno scontrino superiore di circa il 40% rispetto la media dei clienti e si recano ai punti vendita con una frequenza maggiore (+ 30%). La Ford ha calcolato che la gestione di un cliente fedele costa tre volte meno di uno nuovo. Sono queste le evidenze che stanno spingendo le imprese a porsi in un'ottica di *customer satisfaction and loyalty* considerandole come un potente moltiplicatore dei ritorni economici e finanziari delle attività intraprese.

Come si può arguire, la determinante dell'interesse delle imprese di mercato verso la soddisfazione è costituita dalla relazione esistente tra questo stato del cliente e la sua propensione alla fedeltà, ossia alla reiterazione di comportamenti di acquisto, creando quindi non solo un ritorno economico immediato ma anche un accrescimento del valore complessivo dell'azienda in quanto, anche nel futuro, potrà sopravvivere contando sui volumi di affari e sulla redditività garantitagli dai suoi clienti. Per la verità la relazione soddisfazione - fedeltà non risulta sempre automatica¹. Vi sono infatti, soprattutto nel consumo di beni considerati voluttuari, frange di clienti che, pur soddisfatti del prodotto-servizio fruito, in occasione di nuovi acquisti tendono a rivolgersi ad altri produttori. Soddisfazione e fedeltà, quindi, sono

1 - In proposito, vedasi F.F. Reichheld, Learning from customer defections, Harvard Business Review, march-april 1996.

due concetti differenti, anche se strettamente correlati. Un cliente "fedele" può essere semplicemente "costretto" a tale atteggiamento. Alcuni clienti, pur soddisfatti, possono comunque essere attratti da migliori prestazioni della concorrenza, o spinti a cambiare da esigenze contingenti oppure da loro predisposizioni peculiari. Il fenomeno è particolarmente evidente nel caso del settore *automotive* ove, mediamente, si registra una soddisfazione superiore al 90% ma tassi di riacquisto stabilizzati tra il 30 ed il 40%.

In ogni caso, il concetto di soddisfazione rappresenta uno stato relativo, derivante dalla corrispondenza tra le aspettative esplicite o latenti del compratore o fruitore e la percezione che egli ha del complesso dei fattori di qualità incorporati nel prodotto o servizio utilizzato. Allorquando ritiene che vi sia, nel complesso, corrispondenza o superamento delle proprie aspettative, esprime un giudizio di soddisfazione. In altri termini, ogni fruitore di un bene o servizio, interpreta il valore di quanto riceve alla luce di due elementi del tutto individuali e personali: le proprie aspettative e la propria capacità di percezione dei fattori di qualità insiti nel bene o servizio fruito. Vi sono, pertanto, tre concomitanti questioni da considerare: l'esperienza, le attese e le percezioni.

In primo luogo possiamo propriamente parlare di soddisfazione solo nei casi in cui chi formula un giudizio abbia concretamente sperimentato l'utilizzo di un bene o servizio acquisito, mettendosi in grado di esprimere compiutamente detto giudizio sia in termini sintetici che in merito alle specifiche componenti ed aspetti (tangibili o intangibili) che determinano la valutazione del rispondente. La soddisfazione è, pertanto, tipica del cliente reale. Il cliente potenziale, al più, potrà esprimere un giudizio sull'immagine, la notorietà, la reputazione del produttore del bene o servizio, ma non possiede le informazioni tipiche fornite dall'esperienza.

Il secondo elemento di riflessione attiene alle aspettative, che - come accennato - sono influenzate da una serie di fattori la cui rilevanza è variabile da individuo ad individuo. E', pertanto, relativamente agevole definirle sul piano qualitativo, ma estremamente complesso esprimerle in grandezze quantitative. Si tratta, ad ogni modo, delle esigenze personali, a loro volta influenzate, secondo gli autori di *Servire qualità*², una sorta di "bibbia" di riferimento per gli studi sulla qualità percepita, anche dalle comunicazioni tramite il passa parola e dall'esperienza passata. Se un acquisto è consigliato da un amico o da un vicino, il livello di aspettative tende ad au-

2 - V. A. Zeithaml, A. Parasuraman, L. L. Berry, *Servire qualità*, Mc. Graw Hill, Milano, 1991

mentare; quando si è sperimentato con soddisfazione un bene o servizio, si tende a spostare in avanti il livello delle attese. Pur senza tener conto di tali determinanti, non vi è dubbio che le esigenze personali siano fortemente differenziate, anche a parità di fattori che vi influiscono. A parità di istruzione, livello di reddito, condizioni familiari, cerchia di frequentazioni, tipologia di interessi, si possono registrare atteggiamenti ed aspettative diversi, dovute, per esempio, alla maggiore o minore prudenza nei consumi individuali. Nel citato testo *Servire qualità* è riportato un esempio emblematico emerso in uno dei *focus group* effettuati: nell'utilizzo delle carte di credito, taluni soggetti si aspettavano che le società di gestione concedessero loro il massimo del credito possibile, mentre altri si attendevano che fossero più restrittive, in modo da calmierare il loro livello di spesa mensile.

Il terzo aspetto rilevante è costituito dalle percezioni che ciascun individuo esprime in ordine al valore complessivo che egli attribuisce al bene o servizio utilizzato. A loro volta esse risultano influenzate dalle complessive capacità dell'individuo di apprezzare o meno le componenti quali - quantitative incorporate nel prodotto o nella prestazione fruita. In particolare, influiscono sulle percezioni le informazioni e comunicazioni fornite alla clientela da parte dei produttori. Per formulare un esempio, possiamo fare riferimento ai servizi acquedottistici. Essi sono forniti tramite una rete fisica, costituita da tubazioni in metallo ferroso, che adduce l'acqua dalle fonti primarie fino alle nostre case. Tali tubazioni, allorché sono posate in corrispondenza di fonti di elettricità, sono soggette ad un fenomeno di perforazione generato dalle cosiddette "correnti vaganti", il che produce perdite di rete e conseguenti interruzioni del servizio o almeno riduzione della continuità e portata del flusso di acqua. Costituisce, pertanto, un elemento di valore della prestazione, l'applicazione di particolari apparecchiature di protezione catodica che evitano o riducono il fenomeno. Orbene, il cittadino comune che non abbia specifiche conoscenze tecniche non è in grado, se non ne viene informato in modo appropriato, di apprezzare il valore di tale accorgimento ai fini della continuità del servizio: la mancanza di informazioni gli inibisce la capacità di apprezzare quel determinato fattore tecnico, anche se si tratta di un elemento essenziale ai fini di una buona prestazione.

Al di là di questi elementi di informazione - comunicazione che influiscono sulle percezioni, e quindi sul giudizio di soddisfazione, va notato che si registra, in generale, un atteggiamento di sottovalutazione dell'importanza delle variabili tecniche insite nella costruzione di un bene o nei processi di

produzione di un servizio da parte del suo utilizzatore finale. Questi, infatti, tende a dare per scontate le problematiche relative ai processi di produzione, mentre dedica maggiore attenzione agli aspetti di fruizione (manutenibilità, comodità, facilità di utilizzo, ecc.). Sul versante opposto, il produttore normalmente si concentra sulle questioni tecnico - realizzative, attribuendo una importanza minore o addirittura ignorando ciò che il cliente finale apprezza maggiormente. Se un vostro familiare si trova ricoverato in un ospedale per una banale appendicite, sarà per voi scontato che la competenza dei chirurghi che lo hanno in cura porti ad un buon esito dell'intervento. Percepirete ed apprezzerete, viceversa, la rapidità del ricovero, la cortesia del personale, informazioni tempestive ed aggiornate sul decorso post - operatorio, l'ottenimento in tempi rapidi della copia della cartella clinica, ecc. Sarà, di contro, per voi motivo di forte irritazione scoprire che il chirurgo, dopo che voi avete aspettato per ore fuori della sala operatoria senza avere ricevuto informazioni sui motivi che hanno fatto protrarre l'attesa, si meraviglia della vostra ansia e risponde seccato alle vostre rimostranze per tale carenza di comunicazione.

La soddisfazione del cliente, quindi, può essere definita in termini di corrispondenza (o superamento) delle percezioni individuali in ordine al valore attribuito all'insieme dei fattori di qualità inglobati in un bene o un servizio utilizzato rispetto alle aspettative dello stesso individuo. E il giudizio di soddisfazione non può che essere espresso in termini relativi, in quanto sia il livello delle aspettative che la capacità di percezione possono continuamente modificarsi nel tempo. Per il fornitore delle prestazioni che sia consapevole dell'importanza della soddisfazione dei propri clienti - utenti, il problema che si pone non consiste, pertanto, nel riscontro di uno score che misuri il valore della soddisfazione. Semmai egli dovrà essere attento al mettersi in condizione di saper inseguire, tallondandole da vicino, le modificazioni delle attese dei clienti, anche influenzando sulla capacità di percezione di questi attraverso opportune azioni di comunicazione. Come in una gara di atletica, l'obiettivo principale non è costituito dal tempo di percorrenza, bensì dal giungere primi o comunque piazzati sul traguardo. La misura reale che l'atleta impiega per determinare il proprio comportamento in gara non è costituita, quindi, dalla velocità sul giro di pista quanto piuttosto dalla distanza frapposta con gli altri atleti (i clienti o i concorrenti), concentrando le proprie energie sulla capacità di accelerazione rispetto ai loro comportamenti durante la competizione. Questa osservazione ha implicazioni anche sulle metriche utilizzate per la misurazione, come

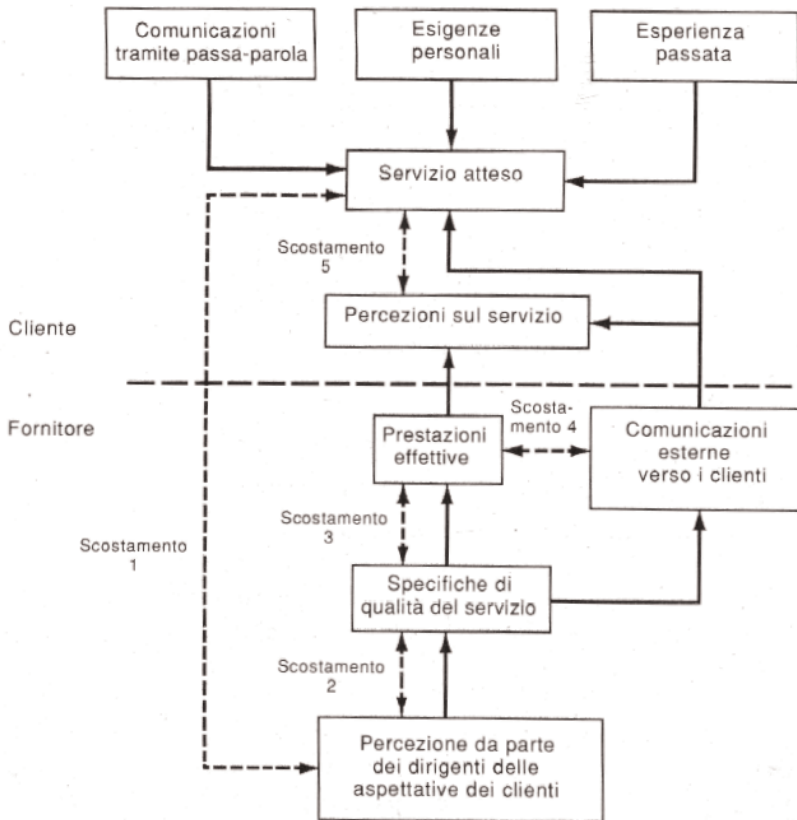
vedremo in prosieguo. Ma rileva soprattutto ai fini di inquadrare gli obiettivi delle attività di rilevazione della soddisfazione/insoddisfazione e le condizioni di utilizzo delle informazioni che ne derivano.

Se il problema di fondo è costituito dalla capacità di "star dietro" alla evoluzione dei bisogni ed aspettative dei propri clienti, l'organizzazione che eroga le prestazioni deve saper utilizzare le risultanze della misurazione della soddisfazione per adattare continuamente, con tempestività, i propri processi aziendali di progettazione, produzione, vendita, comunicazione, ecc., intervenendo sulla loro configurazione nonché sui comportamenti delle proprie risorse professionali.

Ciò significa, in ultima analisi, non soltanto saper uscire dalle mura e scendere nella pianura³, ma anche utilizzare questa capacità di ascolto della voce del cliente per "mettere in linea" le informazioni ricavate con i processi interni, in modo da colmare gli scostamenti esistenti tra le percezioni espresse dai clienti e la capacità di coglierle espressa dal management (che, come accennato, spesso è concentrato sui fattori tecnico - produttivi ignorando altri aspetti che sono fondamentali per il cliente), trasformare tali indicazioni in specifiche di qualità progettata, intervenire sulla configurazione dei processi e sui comportamenti professionali degli operatori per realizzare effettivamente le prestazioni volute.

In questa chiave di lettura, il modello logico della *customer satisfaction* può essere descritto come nella figura che segue

³ - L'espressione è di Liliana Martellani, nella prefazione alla traduzione italiana di *Servire qualità*, op. cit.

Fig. 1: Modello concettuale di qualità del servizio

fonte: Zeithaml, Parasuraman, Berry, *Servire qualità*.

Proprio perché incentra l'attenzione sull'insieme degli scostamenti riscontrabili nel complessivo rapporto fornitore - cliente (e sulle misure per colmare i differenziali riscontrati), il modello in questione è comunemente noto come modello dei gap. Di esso e delle sue rappresentazioni si ritrovano numerose varianti, elaborate allo scopo di mettere in maggiore evidenza uno o più elementi che compongono il modello stesso. A titolo puramente esemplificativo, riportiamo in fig. 2 una rappresentazione tendente a mettere in evidenza (freccia contrassegnata con il nr. 5) l'impatto⁴ degli impianti di produzione e dei processi di erogazione del servizio (ad es. alimentazione

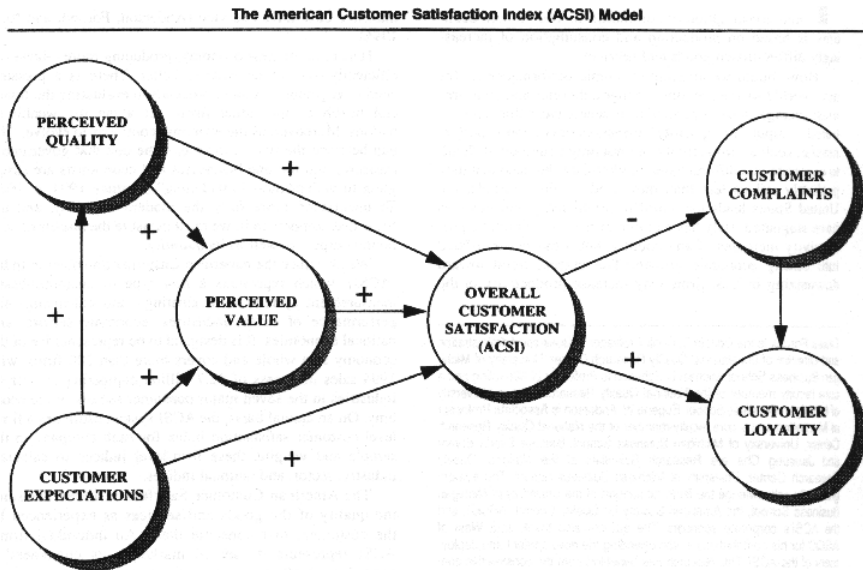
4 - La ISO 14001 definisce "impatto ambientale" "qualunque modificazione dell'ambiente, negativa o benefica, totale o parziale, conseguente ad attività, prodotti o servizi di un'organizzazione"

negli studi sul management e specificamente nelle discipline sulla *qualità totale*, a loro volta influenzate dalle acquisizioni delle teorie sistemiche.

In parallelo ad esse, però, sono state sviluppate ricerche e studi sul tema della *customer satisfaction* che partono da altri presupposti ed esperienze. Essi si caratterizzano per una scarsa o nulla attenzione ai processi interni di adeguamento del funzionamento delle organizzazioni, pur arrivando ad acquisizioni corrispondenti sugli elementi rappresentati nella parte alta della figura 1 (lato cliente). In particolare, riteniamo interessante citare, per la rilevanza che esso ha assunto, il substrato concettuale che ha portato all'adozione, fin dal 1993 di un *American customer satisfaction index (ACSI)*, che mette a confronto, con aggiornamenti annuali, un indice di soddisfazione rilevato presso i clienti di un gran numero di organizzazioni, anche di natura pubblica, statunitensi. Per la verità, l'indice statunitense ha preso le mosse da una precedente esperienza svedese, nazione nella quale esiste uno *Sveriges Kundbarometer*, avviato fin dal 1989 dal Prof. Claes Fornell, docente della business school dell'Università del Michigan.

L'assunto principale del modello fa riferimento proprio ad alcune considerazioni espresse in precedenza: maggiore soddisfazione e fedeltà attribuiscono valore alle imprese, valore che protrae i suoi effetti anche nel futuro. E', quindi, possibile correlare il valore complessivo dell'impresa al livello di soddisfazione riscontrato presso i suoi clienti e alla loro propensione alla fedeltà.

La misura della soddisfazione/fedeltà può, pertanto, essere presa a riferimento alla stregua di un indicatore economico simile e, per alcuni versi, comparabile ad altri indicatori economici d'impresa. Se, poi, consideriamo le imprese quali aggregati di settori omogenei, l'indice di comparto può essere addirittura assimilato ad indicatori di livello macro, alla stregua del prodotto interno lordo, dell'indice dei prezzi, della misura della produttività, e trovare impiego in termini di previsioni e regolazioni dell'economia nazionale da parte di organizzazioni a ciò preposte.

Fig. 3: Il modello concettuale ACSI

fonte American Customer satisfaction Index, Methodology report, march 1998

Proprio in questa accezione l'ACSI ha trovato sostenitori eccellenti negli uffici studi di categoria, nelle imprese specializzate in ricerche economiche, nelle organizzazioni governative. Questa specifica connotazione impone una serie di rilevazioni periodiche presso circa 200.000 clienti finali (consumatori o imprese) di un gran numero di organizzazioni ed imprese, appartenenti a diversi settori di *industry* (tali da comprendere le 200 maggiori organizzazioni nazionali, che rappresentano, nel loro insieme, il 40% del prodotto interno lordo), ma anche ad amministrazioni pubbliche e/o di pubblica utilità⁶. Dal momento, poi, che gli intervistandi sono scelti casualmente sulla base degli elenchi telefonici e che i tempi di contatto preliminare con ciascuno di essi risultano piuttosto consistenti (per accertare che essi siano stati utilizzatori recenti dei beni o servizi oggetto di indagine, nonché per chiedere il nominativo del fornitore⁷), i quesiti posti per misurare la soddisfazione e la fedeltà non possono affrontare una disamina di dettaglio delle diverse com-

6 - Alla data attuale viene rilevato un indice in merito alla soddisfazione relativa ai servizi sanitari (ospedalieri), energetici, postali, di trasporto aereo, di telecomunicazioni, di riscossione delle imposte, di raccolta e smaltimento rifiuti, di polizia locale.

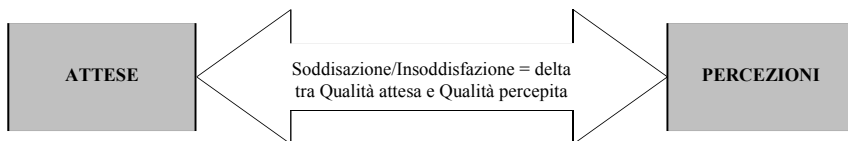
7 - Per ognuna delle 200 maggiori compagnie viene elaborato l'indice relativo, mentre gli altri sono genericamente raggruppati; vengono, in ogni caso, codificate 5000 imprese.

ponenti della qualità, limitandosi a raccogliere giudizi tendenzialmente sintetici. Le imprese le cui *performances* sono oggetto di rilevazione, pur disponendo di un indicatore globale che consente ad essi di confrontare l'andamento dell'indice nel tempo e di rapportarlo al corrispondente indice dei concorrenti, non sono in grado di esaminare quali specifiche determinanti influiscano o meno sul giudizio e, quindi, di intervenire, in base alle informazioni così raccolte, sulla rimozione delle cause dell'insoddisfazione. Si trovano, perciò, nella necessità di assumere altre informazioni per procedere alla suddetta analisi.

E' questa una delle principali ragioni per le quali, almeno in Italia, si registra un limitato interesse da parte delle singole imprese all'adozione del modello ACSI. Altre motivazioni sono da ricercarsi nella differente cultura, meno avveza e propensa a confrontarsi stilando graduatorie di merito.

Tutti gli approcci al tema della *customer satisfaction* hanno, in ogni caso, come elemento comune la constatazione che la soddisfazione è il prodotto del confronto, anche implicito, che ciascun soggetto compie tra le attese e le percezioni che è in grado di esprimere rispetto a quanto riceve.

Fig. 4 - Le determinanti della soddisfazione/insoddisfazione



Se la Qualità attesa è inferiore alla Qualità percepita avremo soddisfazione altrimenti il cliente sarà irrimediabilmente insoddisfatto. Entrambi i termini prendono in considerazione, anche se implicitamente, una serie di componenti analitiche della qualità della prestazione (cosa e come), interrelate con l'importanza relativa ad esse attribuita dal rispondente. In altre parole, un soggetto cui viene richiesto di esprimere la soddisfazione/insoddisfazione rispetto a un prodotto o servizio utilizzato, formula il suo giudizio non sulla base di un generico differenziale tra aspettative e percezioni, bensì effettuando una sintesi tra una serie di giudizi relativi alle singole componenti elementari,

pesando i risultati in relazione alla maggiore o minore rilevanza che per lui assume ogni variabile considerata. Quando ci limitiamo ad acquisire semplicemente il giudizio sintetico, rinunciando, però, ad analizzare e comprendere le determinanti dello stesso (quali elementi generano insoddisfazione, quali rispondono alle aspettative, quali, addirittura, costituiscono motivo di piacevole sorpresa per il rispondente). Non siamo in grado, inoltre, di comprendere effettivamente se esista o meno un differenziale di percezione tra questo fruitore e il nostro sistema di produzione in ordine all'importanza di una variabile rispetto alle altre.

La mancanza di analiticità fornisce, dunque, una informazione parziale e, comunque, non utilizzabile al fine di definire azioni di miglioramento. Chi progetta una indagine con questo fine è chiamato, pertanto, a compiere uno sforzo di scomposizione della prestazione ricevuta, individuandone gli specifici *driver* della qualità, ossia quei fattori elementari che sono in grado di influire sulla qualità complessiva finale. Per ciascuno di essi, oltre che - in un quesito finale - per la sintesi complessiva, provvederà poi a formulare specifiche domande tendenti a rilevare gli elementi in grado di mettere in evidenza lo scostamento tra attese e percezioni. L'operazione è tutt'altro che banale, in quanto richiede una fusione tra esigenze piuttosto differenziate.

Innanzitutto bisogna conoscere con un certo livello di profondità le caratteristiche del prodotto - servizio considerato, i processi di realizzazione od erogazione che esso richiede, le prestazioni tipiche che assicura o dovrebbe assicurare. In secondo luogo occorre selezionare, all'interno delle innumerevoli componenti teoricamente individuabili, un numero di items contenuto, per tener conto della limitata capacità di mantenimento dell'attenzione del rispondente. Numerosità che risulta estremamente variabile in funzione del fatto che si tratti di un utilizzatore professionale piuttosto che di un utente generico (ad esempio un componente di una famiglia), della modalità di intervista (diretta, telefonica, con questionario postale,...), della presenza o meno di altri quesiti collaterali nel corso della rilevazione (dati anagrafici, altre informazioni utili per classificare i rispondenti in categorie socio - economiche e comportamentali). In terzo luogo va tenuto presente che nel rapporto fornitore - fruitore sono coinvolte categorie differenti sia di utenti che di ruoli organizzativi interni alle organizzazioni. Nell'organizzazione che produce il bene - servizio, sono chiamati in causa numerosi soggetti ulteriori rispetto agli addetti al reparto di produzione diretta (il commerciale, l'assistenza post - vendita, l'amministrazione, eventuale personale di sportello). Il fruitore, spesso, non

è costituito da un individuo o da una famiglia, bensì da una organizzazione all'interno della quale sono numerosi i soggetti che utilizzano un prodotto - servizio, oppure ne decidono o influenzano l'acquisizione, oppure ancora operano sui processi di acquisizione (chi formalizza i contratti, chi provvede al pagamento, ecc.). E' probabile, quindi, che a ciascuno di questi soggetti debba essere indirizzato un set di domande diversificato. Infine, quand'anche il fruitore sia costituito da un individuo o famiglia, egli può collocarsi in modo differenziato nei confronti della prestazione ricevuta, in funzione - ad esempio - dell'essere utente ricorrente od occasionale, ma anche di altre variabili quali l'età, lo stato di salute, l'istruzione, le condizioni economiche. Pertanto, ciascuna delle categorie di produttori ed utilizzatori può avere una visione diversa sia dell'elenco dei *drivers*, che - soprattutto - dell'importanza relativa di ciascuno.

Per giungere ad una soddisfacente selezione delle variabili da analizzare sono impiegate diverse soluzioni, dipendenti dal livello di maggiore o minore esperienza sviluppata. In settori o contesti poco o per nulla indagati è necessario un lavoro approfondito che può essere sviluppato tramite una o più tecniche fra loro combinate, quali l'organizzazione di *focus group* (gruppi di approfondimento) o l'effettuazione di indagini preliminari di verifica, la conduzione di interviste approfondite all'interno delle quali vengono utilizzate tecniche di *Problem Detection System* (non viene chiesto un elenco di variabili né un giudizio sulle stesse ma si sollecita la formulazione dei problemi incontrati, dai quali derivare l'elenco delle variabili e la ricostruzione della loro rilevanza). E tali indagini preliminari possono essere compiute non solo presso i clienti, ma anche presso il personale interno appartenente alle diverse funzioni coinvolte. In questo caso l'operazione ha anche il significato di sensibilizzare i collaboratori al tema della centralità del cliente e all'esigenza di avviare un percorso di allineamento delle percezioni e convinzioni interne con quelle dell'utilizzatore finale.

Allo scopo di agevolare l'individuazione completa delle variabili rilevanti, ma anche, una volta elencate, per organizzarle logicamente nel momento in cui verranno proposte agli intervistati, è utile fare riferimento ad alcune aggregazioni logiche. Queste possono essere definite in svariati modi, quali fasi di processo (ad esempio, per un servizio di acquedotto: stipula dei contratti/allacciamenti; esercizio della rete - garantendo continuità, pressione adeguata, ecc. -; lettura/bollettazione; comunicazione/informazione all'utenza) o natura delle funzioni aziendali di riferimento (produzione - erogazione, assistenza post vendita, regolazione delle condizioni

economico - finanziarie, ecc.).

In proposito, Il modello *Servire qualità* prefigura 5 aggregati (o "dimensioni"):

❑ *aspetti tangibili* (caratteristiche fisico/estetiche del prodotto o, nel caso dei servizi, aspetto esteriore delle strutture, delle attrezzature, del personale);

❑ *affidabilità* (capacità di rendere le prestazioni promesse in modo puntuale e preciso);

❑ *capacità di risposta* (volontà e capacità di aiutare i clienti e di reagire prontamente alle loro sollecitazioni);

❑ *capacità di rassicurazione* (capacità di ispirare fiducia e sicurezza, attraverso la cortesia, la competenza, la credibilità, l'adozione di misure specifiche per garantire la sicurezza);

❑ *empatia* (assistenza premurosa ed individualizzata, capacità di comunicazione, apertura ai suggerimenti e critiche,...).

Il questionario standard utilizzato dalla metodologia Acsi, pur non procedendo ad una disamina analitica delle variabili, prende però in considerazione (facendone oggetto di specifiche domande) la dimensione della affidabilità e, per la sola parte di personalizzazione, quella dell'empatia.

Infine, una volta individuate le "domande giuste" da porre, occorre formularle in modo coerente, organizzandole per insiemi logici, utilizzando terminologie chiare e comprensibili ed, in genere, evitando imprecisioni che potrebbero fuorviare le risposte.

I successivi passi logico - operativi di sviluppo della rilevazione, a partire da quanto testé indicato in ordine alle modalità di costruzione del questionario sulla base delle variabili individuate dai modelli concettuali di riferimento, hanno attinenza con una serie di discipline consolidate di ricerca sociale e statistica, o con le problematiche connesse all'utilizzo/aggiornamento di basi di dati e di elaborazione dati, tipiche dei sistemi informativi ed informatici. Riprenderemo tali questioni in sede di commento agli studi di caso, prima di arrivare ai quali, però, è utile effettuare, nel prossimo capitolo, alcune riflessioni sulle specificità del contesto pubblico in ordine al tema in esame.

3. Le specificità del contesto pubblico

Al di là di quanto accennato in premessa in ordine all'utilità ed importanza di riportare, anche nelle amministrazioni pubbliche, il cittadino - utente al centro delle scelte strategiche e delle decisioni e processi operativi quotidiani, utilizzando strumenti di monitoraggio della soddisfazione dell'utenza per innestare o accelerare i processi di innovazione, è utile soffermarci brevemente sulle differenze del contesto specifico rispetto ai casi e alle esperienze condotti dalle imprese di mercato, che hanno dato il via allo sviluppo di metodi e soluzioni di analisi della *customer satisfaction*. Lo scopo di questa riflessione è quello di mettere in evidenza necessità di variazione degli approcci per palese inapplicabilità di alcune loro parti o, viceversa, per l'eventuale riscontro di esigenze peculiari che richiedono una particolare soluzione rispetto ad altre se non, addirittura, lo sviluppo di nuove e diverse soluzioni.

La prima, evidente, differenziazione è costituita dal fatto che il settore pubblico non interagisce con un vero e proprio mercato. Anche quelle realtà classificate tradizionalmente nel settore pubblico allargato, oggi più aperte al mercato, quali i servizi di pubblica utilità, non agiscono ancora in situazioni di reale concorrenza. Nelle strategie di molte di queste realtà, degli enti locali che ne detengono la proprietà nonché delle autorità di regolazione delle loro attività, permane l'ipotesi che esse operino sulla base di una concessione sostanzialmente esclusiva nel territorio di loro pertinenza. Tale concessione ha validità più breve rispetto al passato (vedasi in proposito il p.d.l. di iniziativa governativa di riforma dei servizi pubblici locali) e viene regolata con nuovi strumenti (il contratto di servizio) che amplia il suo oggetto alla definizione del livello di servizio da garantire, ma implica che, una volta stipulato il contratto, l'azienda operi in assenza di concorrenza. A maggior ragione, le strutture pubbliche aventi compiti di regolazione dei diversi aspetti della vita sociale ed economica o delle problematiche istituzionali, non subiscono alcuna reale pressione da parte dei cittadini - utenti, in quanto è a questi sostanzialmente sottratta la possibilità di scegliere tra offerte alternative. Non si pone, pertanto, un problema di fidelizzazione del cliente. In altri termini, non sussistono motivazioni di carattere economico che incentivino i produttori dei servizi a mantenere elevata la soddisfazione del cliente con l'obiettivo di migliorare la propria redditività e/o il valore patrimoniale, risparmiando sui costi di "cattura" di nuovi clienti in sostituzione di quanti optano per concorrenti

ritenuti più capaci di rispondere ai bisogni ed aspettative del fruitore.

Questo tipo di constatazione, se comporta alcune differenziazioni pratiche ed operative circa le modalità di rilevazione e di utilizzo dei relativi dati (eliminando le domande e le elaborazioni/considerazioni attinenti la propensione alla fedeltà del cliente), non implica affatto il venir meno della necessità di rilevare il livello di soddisfazione. Sia nelle imprese di mercato che nelle organizzazioni di pubblica utilità che, infine nelle istituzioni, la soddisfazione del cliente misura la coerenza con il carattere fondante dell'organizzazione produttrice: le finalità economiche - anche di lungo periodo - nell'un caso, le motivazioni etico - sociali nell'altro caso.

Appaiono più rilevanti, per converso, le possibili riflessioni sulla diversa natura del cliente e sulle loro implicazioni.

Il cliente di una impresa di mercato può essere un individuo, singolo o associato, oppure una impresa, che fruiscono del bene o servizio così come esso è configurato in veste di utilizzatori finali dello stesso. Le imprese o organizzazioni associative (ma anche individui che operano in forma di impresa, appunto, individuale) possono configurarsi quali compratori di tali prodotti o servizi in veste di intermediari che attribuiscono un "valore aggiunto" all'oggetto dello scambio (perché lo trasformano in senso proprio, inglobandolo nella propria offerta, ma anche perché provvedono semplicemente a renderlo fruibile attraverso la propria funzione distributiva). In questo secondo caso il produttore del prodotto/servizio che viene trasformato prima di essere ceduto al consumatore finale, pur dovendo prestare attenzione primaria alle richieste e alle specifiche che gli provengono dal cliente diretto, attenendosi alle stesse, non può ignorare le esigenze del consumatore finale ai fini del miglioramento delle proprie prestazioni. Così, ad esempio, una impresa produttrice di beni di largo consumo, pur avendo quali clienti diretti le aziende di distribuzione (dall'ipermercato al piccolo negozio sotto casa), investono risorse consistenti nella misura dei bisogni, aspettative e soddisfazione degli individui, famiglie e collettività che costituiscono i suoi consumatori finali. Lo stesso tipo di relazioni di doppio livello si possono registrare anche nel contesto del settore pubblico. Nel caso, ad esempio, dei servizi locali di pubblica utilità, il "cliente - committente" è costituito dallo stesso ente locale che, attraverso il contratto di servizio, definisce le specifiche di prestazione richieste al gestore. Va, anzi, registrato, che nel contesto pubblico le relazioni possono assumere anche maggiori complessità. Nell'esempio dei servizi pubblici locali, l'amministrazione comunale assume il ruolo di titolare

della funzione di servizio, di proprietario dell'impresa di gestione, di committente e regolatore del servizio, di utilizzatore in proprio del servizio stesso (consuma energia, fruisce della raccolta dei rifiuti prodotti nei propri stabili, ecc.), di utilizzatore di taluni servizi peculiari di cui è fruitore diretto ed esclusivo (sempre a titolo esemplificativo, molti enti locali utilizzano le professionalità tecniche presenti negli enti di gestione per l'acquisizione di servizi di pianificazione e progettazione ambientale).

Le reali differenziazioni tra i due diversi comparti sono, pertanto, da attribuire alla diversa possibilità di selezione dei sottoinsiemi di clientela cui rivolgersi. Ancora una volta faremo ricorso a delle esemplificazioni per illustrare l'affermazione. Si pensi ad un produttore di automobili. Esso, almeno su un piano concettuale, può scegliere liberamente, in qualsiasi momento della sua vita, di concentrare la propria missione e, quindi, le proprie capacità ed energie, su un particolare "segmento" dei potenziali acquirenti di autovetture. Deciderà, pertanto, di produrre macchine con un certo rapporto prezzo-prestazioni-qualità progettato e realizzato per soddisfare proprio e solo quel segmento di clientela. Anche quei produttori che non perseguono esclusivamente politiche di nicchia, rivolgendosi - al contrario - ad una pluralità di categorie di consumatori, tendono comunque a selezionare un numero sufficientemente ristretto di *cluster* di clientela o, quantomeno, a caratterizzare e specializzare la loro offerta verso taluni di essi, mantenendo la loro presenza negli altri puramente a scopo di completezza della gamma. In tal modo, ogni marchio tende a caratterizzarsi ed essere immediatamente riconosciuto quale produttore di una certa gamma di autovetture, destinate ad una altrettanto specifica categoria di clienti. Ciò è considerato talmente rilevante da spingere i più grandi gruppi a differenziare la loro produzione secondo marchi che fanno riferimento solo nominale alla loro origine (Fiat, Lancia, Alfa Romeo, Ferrari, Bmw, Rover, Volkswagen, Audi,...), identificando, invece, una peculiare "tribù" di consumatori diversificata per propensione ai consumi, stili di vita, simboli.

Tale possibilità è molto più limitata nei servizi di pubblica utilità ed è addirittura assente nel caso delle istituzioni pubbliche di regolazione. Nel primo caso la diversificazione dell'offerta, pur possibile e - per taluni versi - auspicabile per esigenze di maggiore personalizzazione, richiede necessariamente il mantenimento della perfetta completezza della gamma dei servizi. Ciò significa che una impresa di igiene urbana può e, forse, deve differenziare il servizio di raccolta per le famiglie, le imprese artigiane e commerciali, gli ospedali, ecc.. Può anche arrivare a differenziare i prezzi -

tariffe in funzione della dimensione dei clienti (è il caso, ad esempio, degli "utenti eleggibili" dei servizi di elettricità). Ma, salvo modifiche dello stesso oggetto sociale, non può pensare di rivolgersi esclusivamente a una di queste categorie ignorando le altre. Nel secondo caso l'istituzione di regolazione può, di volta in volta, scegliere di fornire risposte ai bisogni specifici di una categoria di cittadini (la giustizia minorile, le misure alternative alla carcerazione per i tossicodipendenti; la fiscalità delle imprese, le agevolazioni per fiscali per chi reinveste gli utili, le detrazioni per i carichi familiari; ecc.), ma - per propria natura - è chiamata a garantire un equilibrio di tali misure rispetto alla generalità delle situazioni possibili e al complesso delle regole emanate.

Riportando queste riflessioni al tema specifico della *customer satisfaction*, le implicazioni operative che ne derivano consistono nel fatto che le imprese di mercato possono puntare alla soddisfazione delle sole categorie di clienti che esse eleggono quali clienti di riferimento, addirittura ignorando i segnali che provengono da clienti "occasional" o per esse meno strategici o che determinano uno squilibrio economico nei conti dell'impresa (i costi per il loro mantenimento sono superiori ai benefici economici attuali e di prospettiva). Possono, anche, come nel caso delle imprese terziste, decidere di "fidarsi" esclusivamente delle specifiche di prestazione loro indirizzate dal committente diretto, senza occuparsi della rilevazione ed analisi dei bisogni del cliente finale. Al contrario, le organizzazioni del settore pubblico utilizzano le informazioni e i riscontri riferiti a categorie particolari solo allo scopo di affinare i processi di produzione (semplificazione, accessibilità, informazione,...) di una data categoria di servizi, ma sono chiamate a tener conto della "media" dei valori di soddisfazione di tutte le categorie di utilizzatori di tutta la gamma dei propri servizi. Gamma che può essere estremamente estesa e diversificata, come nel caso degli enti locali.

Le implicazioni concettuali e pratiche generate da queste peculiarità sono del tutto evidenti, tanto che realtà quali il Comune di Roma, conducono periodicamente indagini che hanno per oggetto contestuale di rilevazione una gamma piuttosto estesa di servizi e si premurano, in ogni caso, di registrare la soddisfazione globale rispetto all'insieme delle prestazioni rese.

L'Istat, nella sua sperimentazione condotta su una serie di piccoli comuni dell'Umbria e della Sardegna (di cui si da conto in una specifica scheda di caso nel prossimo capitolo) aveva originariamente ipotizzato di condurre una rilevazione sulla soddisfazione dei cittadini di tali comuni in cui scandagliare l'insieme dei servizi prodotti, in un'ottica di derivarne indicazioni

da utilizzare in sede di definizione delle priorità di intervento, più che di miglioramento degli specifici processi dell'uno o dell'altro dei servizi stessi. In mancanza di altri segnali dal "mercato di riferimento" (quale, per le imprese di mercato, l'andamento delle vendite o delle quote di mercato o della redditività di ogni singolo prodotto e sua incidenza rispetto al complessivo risultato economico), i messaggi che derivano dal gradimento dell'utenza costituiscono, infatti, un formidabile indicatore utilizzabile in sede di scelte di allocazione delle risorse e degli sforzi dell'organizzazione, definendo il dosaggio delle stesse tra impieghi, per taluni versi, concorrenti. Se ciò può comportare alcune difficoltà operative sull'orizzonte di breve periodo, esplica per intero la sua valenza nel medio - lungo periodo, trovando - nel caso degli enti locali - un moltiplicatore nel meccanismo di elezione diretta del sindaco (ad esempio nella redazione del programma e del bilancio di mandato).

Nel caso delle amministrazioni pubbliche, pertanto, la misurazione della *customer satisfaction* può assumere una valenza di complessivo supporto alle scelte allocative, semplicemente indirizzandone i quesiti sulla rilevazione dei giudizi sintetici in ordine all'elenco dei servizi erogati o, almeno, sui principali di essi. Facendo riferimento alle teorie sistemiche, si può sostenere che si tratta, semplicemente, di spostare in alto il livello di osservazione della realtà, sostituendo all'elenco dei *drivers* di qualità della prestazione da sottoporre a verifica (a loro volta raggruppabili in categorie quali quelle elencate nel capitolo precedente: *aspetti tangibili*, *affidabilità*, *capacità di risposta*, ecc.) la mera elencazione dei diversi servizi erogati (servizi di sicurezza, infrastrutture di pubblica utilità, servizi sociali, servizi per l'ambiente, ecc.).

Questa potenzialità, sicuramente interessante, richiede, però, una parziale deroga ad alcuni principi indicati in precedenza. Presuppone, infatti, di disaccoppiare il binomio costituito dal servizio analizzato e dal soggetto che lo ha realmente sperimentato: se esploriamo la gamma dei servizi comunali chiederemo a qualsiasi persona (pur selezionata nel campione) residente od operante nel territorio comunale, di esprimere il proprio apprezzamento sull'importanza e soddisfazione generata dal servizio di asili nido o dall'assistenza domiciliare agli anziani, anche se egli non ne ha esperienza diretta né recente. A parere di chi scrive l'operazione vale la pena di essere sperimentata, a condizione che le risultanze che ne derivano vengano utilizzate esclusivamente allo scopo di comprendere su quali categorie di servizi si incentrano le preferenze dei rispondenti in termini di

importanza e di utilizzare i giudizi relativi al singolo item (specifico servizio o sua categoria) quale criterio per selezionare le priorità da attribuire a successive attività di approfondimento. Una volta individuate tali priorità, per ciascuna di esse andrà impostata una vera e propria analisi di *customer satisfaction*, che scandagli quali fattori analitici fanno registrare uno scostamento o meno rispetto alle aspettative degli effettivi utilizzatori, innescando interventi di ottimizzazione/miglioramento della qualità delle prestazioni. In termini di classificazione concettuale, peraltro, si è dell'opinione che le indagini del primo tipo (indagini sulla generalità dei servizi, svolte ai fini allocativi), pur potendo essere assimilate quanto a scelte di metrica e di soluzioni operative per la raccolta ed elaborazione delle informazioni, debbano essere annoverate più propriamente fra le rilevazioni di *notorietà/reputazione*.

Una ulteriore implicazione rilevante delle differenziazioni esistenti tra contesto pubblico e privato è da ascrivere al valore da attribuire alle singole espressioni di giudizio. Va tenuto presente, infatti, che le aspettative degli utilizzatori di un servizio "pubblico" prescindono da riferimenti al costo sostenuto per la sua fruizione. Ma, soprattutto, è indispensabile considerare quanto già accennato a proposito del fatto che l'erogatore del servizio si trova a dover fornire risposte a bisogni anche diversificati compiendo una sintesi tra esigenze a volte contrapposte.

Circa il primo aspetto, si deve far mente locale sul fatto che la struttura di erogazione è sempre più sollecitata ad una riduzione dei suoi costi complessivi, posizionando la propria offerta lungo predefiniti rapporti di costo - qualità. Tale rapporto, nel caso di un compratore di beni e servizi di mercato in senso stretto è ben chiaro. Egli padroneggia entrambi i termini della questione e sa che può ottenere una qualità di prestazione tanto più elevata quanto più egli è disposto a corrispondere un prezzo in linea con la qualità erogata, e quindi "valuta" la qualità in relazione alla sua propensione alla spesa. Al contrario, l'utilizzatore di un servizio pubblico non opera questa correlazione tra qualità e costo/prezzo dei servizi. Il suo livello di aspettative è tendenzialmente tarato sul livello alto perché il meccanismo di prelievo (tariffario o di tassazione, come nel caso - almeno attuale - di alcuni servizi di base dell'igiene urbana) viene assunto come meccanismo capace di regolare comunque, attraverso i suoi complessi sistemi di compensazione interna (tra diverse forme di prelievo e tra livelli di prelievo idealmente volti a ridistribuire il carico fiscale in funzione della capacità di reddito), il costo dei servizi. I risultati dell'indagine di *customer satisfaction*

relativa a un servizio pubblico richiedono, di conseguenza, un livello di "interpretazione" delle risposte fornite molto più complesso rispetto a corrispondenti dati rilevati in realtà di mercato.

Quanto al secondo aspetto se ne possono cogliere le implicazioni restringendo il campo di osservazione alle istituzioni di regolazione. Scegliamo, anzi, quale esempio di riferimento il caso del settore giustizia, al centro della discussione in questi ultimi anni. E' evidente che il bisogno di formule di garantismo a tutela delle libertà personali va contemperato con l'esigenza di spazi di manovra per la magistratura requirente, onde individuare e assoggettare ad indagine possibili casi e soggetti di reato. Qualsiasi sia il responso della maggioranza degli intervistati, il decisore politico che emana le "regole del gioco" non può affidare solo a tale responso la sua decisione in merito a quale delle due esigenze privilegiare. Anche ammesso che tale responso sia prodotto dal giudizio di soggetti selezionati sulla base della esperienza diretta del problema (ma le regole dovrebbero far riferimento a principi generali ed astratti, anche indipendentemente dall'esperienza individuale concreta; se si assumono decisioni sulla base della rilevazione del giudizio dei cittadini, tali rilevazioni si configurano quali sondaggi di opinione più che misurazioni della *customer satisfaction*), chi regola il sistema giudiziario si trova a dover interpretare le indicazioni, per quanto preziose, derivanti dall'indagine, mediando tra esigenze divergenti e fra loro, almeno in parte, conflittuali.

Ci si può chiedere, allora, se sia utile procedere ad una rilevazione "scientifica" del giudizio dei cittadini (a prescindere se si configura come vera e propria *customer satisfaction* piuttosto che quale indagine di opinione) oppure se non convenga basare le decisioni sui tradizionali meccanismi di reazione agli umori e tendenze della collettività sviluppati dal sistema politico, in congiunzione con la sensibilità e capacità di influenza delle parti sociali in gioco (organizzazioni della magistratura, partiti politici, movimenti di opinione, *mass media*, ecc.). Si è dell'opinione che sia conveniente acquisire uno spaccato il più possibile rappresentativo ed oggettivo della realtà, sulla base della constatazione, di tipo assolutamente neutrale, che - da un lato - alcune forme di aggregazione tradizionale della collettività hanno progressivamente perso la capacità di piena e perfetta rappresentanza dell'insieme delle istanze dei loro associati, e - dall'altro lato - la società si è sempre più articolata e frantumata sulla base della diversificazione dei bisogni individuali. Ma questa ricostruzione della realtà non può che costituire una delle variabili da assumere alla base delle

decisioni, senza poter sostituire la capacità interpretativa dei decisori. Questi - anzi - sono chiamati a valorizzare, più che la capacità di risposta ai bisogni così come sono espressi, ad intuire le possibili evoluzioni future di tali bisogni o, addirittura, a compiere delle vere e proprie scelte di orientamento delle opinioni e dei comportamenti collettivi. Quanti si trovano a compiere scelte di sviluppo urbanistico oppure, in altri contesti, di riforma del sistema pensionistico, debbono compiere sintesi e scelte meditate e coraggiose che possono anche prescindere dalle opinioni e bisogni contingenti della maggioranza, delineando un sistema di regole e percorsi validi anche per le generazioni future, pur mediando sul terreno delle soluzioni possibili, ossia delle soluzioni applicabili in quanto trovano un consenso sufficientemente ampio negli interlocutori attuali.

L'insieme di queste riflessioni, svolte per completezza di ragionamento, porta a concludere che la misurazione della *customer satisfaction*, in senso proprio, trova ragioni e motivazioni adeguate in presenza di obiettivi di miglioramento delle prestazioni ed attività di erogazione di un'ampia gamma di servizi rivolti alla collettività con l'esclusione di quei servizi/attività volti alla formulazione di norme e regole generali. Anche nell'ambito così circoscritto, se i presupposti metodologici e gli strumenti operativi di rilevazione trovano ampia applicazione, occorre molta prudenza e capacità interpretativa nell'utilizzo delle informazioni ricavate dalle indagini.

Tale constatazione non implica, però, la mancanza di pubblicità dei dati raccolti né richiede, necessariamente, l'anonimato dei rispondenti. Se per una impresa privata la scelta di limitare la circolazione dei risultati al solo ambito interno o, al contrario, di informarne l'opinione pubblica, è il frutto di scelte contingenti di politica di immagine e comunicazione, per una struttura pubblica l'alternativa non dovrebbe porsi. La trasparenza del proprio operato e dei risultati conseguiti costituisce, infatti, un carattere fondante di dette organizzazioni. Risulta più complesso motivare le ragioni che sconsigliano di ricorrere, a priori, a forme di assoluto anonimato degli intervistati. Pur non essendovi dubbio che tale anonimato vada garantito nelle comunicazioni di natura pubblica, la mancata rilevazione, ab origine, dei dati identificativi del "cliente" interpellato comporta la rinuncia ad una serie di opportunità rilevanti. Le imprese private hanno ben compreso il problema e, sempre più spesso, registrano i dati anagrafici del singolo rispondente e, se da lui autorizzati sulla base delle normative che regolano la *privacy*, utilizzano tali informazioni per aggiornare i loro *customer database* con i dati relativi alla soddisfazione di ciascun interpellato. In tal modo conferiscono valore

aggiunto alle informazioni disponibili, nel senso che i dati di soddisfazione (e propensione alla fedeltà) consentono di meglio mirare le loro azioni e sforzi commerciali. Nel gergo delle funzioni commerciali, tali dati rappresentano il "profumo del cliente" in quanto costituiscono uno spaccato delle propensioni, aspettative, atteggiamenti individuali, contribuendo in misura rilevante a selezionare a quali soggetti rivolgere specifiche campagne promozionali. Ma le informazioni sulla eventuale insoddisfazione manifestata da un cliente individuato permettono ai responsabili commerciali di retroagire in tempi rapidi all'informazione, contattando immediatamente il cliente insoddisfatto per "recuperare" il terreno perduto con soluzioni di rimborso, sostituzione del prodotto, comprensione degli eventuali motivi contingenti che hanno generato il caso e adozione delle misure necessarie per evitare che gli accadimenti negativi si ripetano. Quand'anche non fosse possibile rimediare a breve la situazione, il fatto che l'azienda si metta palesemente in discussione presso il suo cliente costituisce per quest'ultimo un segnale positivo di disponibilità ed interesse non generico ai suoi particolari bisogni. E' la dimostrazione che egli non costituisce semplicemente un numero. Secondo chi scrive non vi sono motivazioni di contesto per escludere tali comportamenti nel caso delle organizzazioni pubbliche.

4. I casi esaminati

Nei capitoli che seguiranno illustreremo alcune concettualizzazioni del concetto di customer satisfaction, anche analizzando diverse possibili finalizzazioni della stessa, in generale e nel contesto pubblico. Per quest'ultimo, in particolare, abbiamo anche accennato ad alcune considerazioni sulle specificità del contesto e, quindi, alle condizioni e cautele di impiego degli strumenti e modelli concettuali di riferimento o dei risultati informativi prodotti dalle indagini. Ora vogliamo fornire un riscontro empirico delle finalizzazioni, modalità operative, modelli reali, strumenti operativi e condizioni concrete di loro impiego in alcune realtà di natura pubblica. Da tali esperienze, per quanto parziali, vorremmo derivare indicazioni utili rispetto all'obiettivo di convergenza delle metodologie di rilevazione o di scelta delle soluzioni più appropriate in funzione delle peculiarità del contesto di riferimento. In appendice, forniremo anche un primo abbozzo delle "domande appropriate", ossia dei fattori di qualità che "scompongono" le prestazioni di servizio indagate. Tale lavoro, pur di valenza limitata in quanto derivato da un ristretto numero di casistiche e pur non comprendendo tutti i possibili servizi potenzialmente oggetto di indagine, può costituire il primo nucleo di un "thesaurus" di riferimento per gli operatori che saranno chiamati a progettare le rilevazioni.

I casi concretamente analizzati sono stati selezionati sulla base delle informazioni personali dei componenti il nucleo di ricerca. Tale criterio, per quanto grezzo, si è rivelato piuttosto efficace ai fini della acquisizione di informazioni di dettaglio, consentendo di disporre, in tempi sufficientemente rapidi e con limitati costi e sforzi organizzativi, di un bagaglio di elementi di riflessione stimolanti. A tutti gli interlocutori che ci hanno fornito collaborazione vada il nostro ringraziamento più sentito, augurandoci di restituire ad essi, con questo elaborato, informazioni altrettanto preziose di quelle che essi ci hanno gentilmente messo a disposizione.

In ogni caso, nella selezione dei casi di studio, abbiamo cercato di rappresentare una pluralità di contesti specifici, che vanno dai servizi della pubblica amministrazione centrale o delle loro organizzazioni periferiche, a servizi degli enti locali, sia gestiti direttamente che erogati per il tramite di loro aziende speciali di gestione.

Tutte le schede di caso sono presentate secondo una scansione di argomenti che prende successivamente in esame:

- le logiche, motivazioni, obiettivi dell'indagine nonché la natura e le

caratteristiche del servizio (o del set di servizi) analizzato (i);

- ❑ le modalità operative che hanno caratterizzato la rilevazione (tempi, strumenti di rilevazione, ricorso a risorse proprie in rapporto all'utilizzo di specialisti esterni,...);

- ❑ i modelli concettuali di riferimento per l'impostazione delle survey, congiuntamente alle loro implicazioni più evidenti in termini di struttura dei questionari e metriche di misurazione;

- ❑ i criteri di selezione e dimensionamento dei campioni di rilevazione;

- ❑ le logiche generali e gli strumenti informatici di supporto impiegati per la memorizzazione ed elaborazione dei dati raccolti;

- ❑ gli eventuali elementi o fasi di attività che sono risultati, sul piano concettuale od operativo, particolarmente complessi nell'esperienza condotta.

L'osservazione incrociata degli elementi così raccolti fornisce una serie di stimoli di riflessione che sono stati presentati nei capitoli precedenti.

4.1 *Caso A - Ministero delle Finanze - Dipartimento delle Dogane e delle Imposte Indirette* *Servizi doganali e degli Uffici tecnici di finanza*

L'indagine, volta a rilevare i livelli di soddisfazione percepita dall'utenza in relazione ai servizi globalmente erogati dalle strutture operative del Dipartimento stesso (*dogane e uffici tecnici di finanza*), è inserita all'interno di un più complessivo progetto "Sistema Qualità Dogane/Carta dei Servizi e indagine di Customer satisfaction", avviato fin dal Gennaio 1994.

Le motivazioni che hanno spinto il Dipartimento ad approntare l'indagine sono da ricercare, essenzialmente, nella necessità di rinnovare e modernizzare i metodi operativi dell'organizzazione, per adeguarli a modelli gestionali già diffusi presso altre amministrazioni doganali dell'Unione Europea.

In questa prospettiva, la ricerca è stata progettata in una logica di implementazione di un sistema per il monitoraggio ed il miglioramento continuo. Per questa ragione, oltre che per evidenti motivazioni di riduzione dei costi, è stata effettuata coinvolgendo personale interno all'amministrazione, a livello centrale e compartimentale, demandando ad una società esterna di consulenza le sole attività di supporto nella fase di

progettazione, di formazione del personale e di stesura del questionario. Va registrato che esiste un iato evidente tra l'impostazione del progetto e la sua realizzazione (tanto che gli stessi funzionari che hanno fornito le informazioni per il presente studio hanno classificato la ricerca come "una tantum"), testimoniato, come vedremo, dalla mancanza di un quadro di elaborazioni dei dati raccolti. E' probabile che il lungo tempo trascorso dalla prima progettazione alla realizzazione dell'indagine, unitamente ad un mancato o incompleto "passaggio di consegne" tra i progettisti iniziali (consulenti esterni), che si sono limitati al rilascio del questionario, e gli operatori interni che l'hanno somministrato e si ritrovano a gestirne i follow-up, abbia determinato questo stato di cose.

Per ciò che riguarda la somministrazione dei questionari è stata utilizzata la tecnica dell'invio postale, soluzione che pur presentando l'indubbio vantaggio di contenere i costi, comporta notevoli problemi di *redemption*. Infatti, solo il 30% dei questionari inviati è stato restituito debitamente compilato. E' quindi altamente probabile che si registri una distorsione nel campione di analisi in quanto, come l'esperienza insegna, hanno maggiori motivazioni a fare "sentire" la propria voce gli utenti particolarmente insoddisfatti.

Il periodo intercorso tra l'inizio e la fine della rilevazione è stato molto ampio, circa 6 mesi, anche per effetto del tipo di tecnica di somministrazione dei questionari che si è scelto di utilizzare.

La rilevazione non ha previsto l'impiego di rilevatori esterni.

Il modello analitico utilizzato per sviluppare il questionario e svolgere quindi l'indagine, pur essendo una derivazione del SERVQUAL, adotta (limitatamente all'esame delle variabili di dettaglio) soluzioni di *metrica relativa* e struttura i fattori di qualità prescindendo dalla classificazione usuale nelle cinque dimensioni del modello di riferimento.

Il questionario strutturato è stato composto da 39 domande, relative ad approfondimenti circa la frequenza e la natura dei rapporti intercorsi tra utente e dogane, a valutazioni sul livello di soddisfazione percepita relativamente a singoli fattori di qualità e ai tempi di risposta, oltre a comparazioni con analoghi servizi forniti da Dogane di paesi comunitari.

La metrica utilizzata per la valutazione della qualità percepita varia in maniera sensibile all'interno del questionario, passando dall'analisi dei fattori responsabili della qualità del servizio a quella riferita ai tempi di risposta nell'espletamento delle varie attività. Nel primo caso (22 domande) è stata utilizzata una scala a cinque valori, da -2 a +2, che rappresenta direttamente la sintesi dello scostamento tra attese e percezione del servizio

ricevuto (metrica relativa), in ordine a ciascuno dei fattori caratterizzanti il servizio selezionato. Nel secondo caso (11 domande relative ai giudizi sui tempi di risposta), invece, è stata applicata una metrica, illustrativa della sola percezione, misurata su una scala a quattro posizioni (scarso, mediocre, buono e ottimo). Benché non appaia del tutto comprensibile la scelta di utilizzare due diversi sistemi metrici, è da sottolineare il ricorso alla metrica relativa. La logica adottata per l'impostazione della ricerca presuppone implicitamente di poter effettuare confronti interspaziali e intertemporali tra le variabili investigate anche in future indagini o in ricerche condotte da altre organizzazioni.

Il campione di utenti verso i quali è stata indirizzata l'indagine è rappresentato sia da clienti del settore *dogane* che da clienti del settore *uffici tecnici di finanza*. Il questionario, per il settore dogane, è stato indirizzato a clienti appartenenti a nove categorie diverse, mentre nel caso degli uffici tecnici di finanza i clienti sono stati suddivisi in quattro categorie. Mentre i primi rappresentano la totalità dei clienti del settore dogane ad eccezione dei viaggiatori, i secondi sono tutti gli operatori iscritti nell'archivio ditte del sistema informativo del Dipartimento.

La numerosità del campione non è il risultato dell'applicazione di tecniche statistiche, quanto piuttosto della selezione dell'insieme di utenti che soddisfano determinati criteri, quali frequenza di rapporti con gli uffici esaminati ovvero ammontare di importi mensili di dichiarazione. A titolo esemplificativo possiamo menzionare il caso della categoria *importatori/esportatori diretti*, all'interno della quale il questionario è stato inviato a 2576 utenti, selezionati dagli archivi informatici della Direzione Generale tenendo conto del fatto che avessero effettuato, nell'anno 1996, più di dieci operazioni di import/export. In molti casi non è stata effettuata alcuna selezione basata su variabili quantitative, preferendo inviare il questionario alla totalità di utenti considerata.

L'analisi statistica dei dati è stata limitata all'illustrazione sintetica delle aree prioritarie di miglioramento mediante grafici a dispersione. Benché il modello di riferimento sia costituito da SERVQUAL, non risulta che tali elaborazioni siano inserite in un definito piano di analisi dei dati raccolti. Anche per tali ragioni non sono stati utilizzati supporti di caricamento dati ed elaborazione specifici, facendo, per tali operazioni, ricorso a normali strumenti di *personal computing*. Per contro, data la natura dei clienti - utenti, si è reso necessario processare gli archivi informatici a disposizione del Dipartimento per l'estrazione dei nominativi cui inviare i questionari.

Secondo gli autori della rilevazione, le maggiori difficoltà nell'effettuare l'indagine sono state concentrate nella fase iniziale di organizzazione e definizione del questionario e nella correlata scelta della metodologia da utilizzare, ed in quella finale di inserimento e trattamento dei dati.

4.2 *Caso B - Ministero dei Beni Culturali e Ambientali - Ufficio Studi. Servizi museali*

La ricerca "Studio sulla domanda culturale in Italia - Indagine condotta presso i visitatori dei musei e delle aree archeologiche statali", è stata realizzata dal Ministero dei Beni Culturali e Ambientali a partire dal Giugno 1997. Lo studio ha preso spunto dall'iniziativa promossa dal Ministro Veltroni "Arte sotto le stelle" (volta in particolare ad estendere l'accesso agli istituti in orari serali). Purtroppo l'oggetto della rilevazione è stato esteso ad analizzare la frequenza di visita presso i musei e le aree archeologiche statali, le caratteristiche e il comportamento della domanda, le aspettative dei visitatori rispetto all'offerta museale, le modalità di informazione dei cittadini, le iniziative e gli incentivi alla visita dei musei e delle aree archeologiche.

L'indagine ha prevalenti finalità conoscitive. Da questo punto di vista può essere classificata come ricerca *ad hoc*, cui non sono - al momento dell'impostazione - collegate specifiche iniziative di innovazione o miglioramento del servizio in sé o dei suoi processi di erogazione. Queste sono state demandate alla autonoma determinazione dei responsabili degli uffici cui sono stati consegnati ed illustrati i risultati, a valle della rilevazione stessa.

Sul piano operativo, la rilevazione è stata sviluppata mediante il coinvolgimento di risorse interne all'Amministrazione e di risorse esterne, impegnate nelle fasi di rilevazione sul campo, di analisi dei risultati e di realizzazione del report finale.

Prima di effettuare l'indagine di campo è stata effettuata una campagna di informazione destinata al personale interno, volta all'illustrazione delle finalità e degli strumenti da utilizzare. In quest'ottica sono stati contattati i soprintendenti e sono stati adeguatamente sensibilizzati i direttori degli istituti e i custodi. Questa fase ha contribuito a semplificare notevolmente l'attività di rilevazione vera e propria. I questionari sono stati somministrati sul posto, da rilevatori opportunamente istruiti, a individui che avessero

terminato la visita. Le interviste sono state effettuate in differenti fasce orarie, per evitare di rappresentare unicamente l'opinione di particolari tipologie di persone. Il periodo di rilevazione è stato di 8 settimane.

Le interviste sono state effettuate sulla base di un questionario semistrutturato contenente 26 domande, predisposto con il supporto di una società di ricerche di mercato, che ha curato anche l'impostazione delle elaborazioni dei dati raccolti. Il questionario non fa riferimento a specifici modelli di analisi. Nella prima parte del questionario si è cercato di avere risposte a quesiti sulle caratteristiche della domanda museale. La seconda parte è stata sviluppata al fine di avere una valutazione diretta (non è stata prevista alcuna misurazione del livello di qualità attesa) del livello di soddisfazione percepita dall'utenza, misurata attraverso una metrica data da una scala a 5 valori: da 1 (per nulla soddisfatto) a 5 (molto soddisfatto). E' stata, inoltre, effettuata una graduazione di importanza dei fattori indagati.

Per la determinazione del campione sul quale effettuare l'indagine è stata adottata la tecnica del campionamento stratificato. Dati 30 istituti potenzialmente di interesse per l'indagine, tutti aderenti all'iniziativa "Arte sotto le stelle", le unità da inserire nel campione sono state scelte in modo da rappresentare tutto il territorio nazionale e tutte le tipologie di istituti. La stratificazione è stata fatta per regioni e per tipologie di istituti, per cui, dopo aver scelto 16 istituti (musei e aree archeologiche) da indagare, si è provveduto a determinare la numerosità del campione per ogni strato secondo una tecnica di campionamento casuale a ripartizione proporzionale, in cui la variabile di riferimento fosse il "numero di visitatori annui" censiti nell'estate 1996. Il campione, segmentato per sesso ed età, è stato individuato prevedendo per tutti gli istituti con meno di 20.000 visitatori un numero standard di interviste da effettuare pari a 60 unità. In aggiunta, il piano generale della ricerca ha previsto che fossero intervistati anche visitatori stranieri.

I risultati scaturiti dalla rilevazione sono stati elaborati e sintetizzati, mediante analisi statistica descrittiva, in distribuzioni di frequenza dei dati presentati in valori assoluti e percentuali. Sono state impiegate, inoltre, tecniche di *cluster analysis* per evidenziare eventuali correlazioni tra risposte e caratteristiche strutturali del campione, oltre all'eventuale presenza di tipologie spiccatamente marcate, evidenziando le diverse caratteristiche interne esistenti tra di esse. Gli stessi risultati sono stati, poi, presentati in un report finale e in una illustrazione ufficiale interna al Ministero.

Per il caricamento e la memorizzazione dei dati e per l'effettuazione delle

elaborazioni relative ai dati raccolti sono stati utilizzati semplici programmi di *personal computing*, utilizzandone le potenzialità di gestione di data base ed elaborazione statistica.

La fase della rilevazione e la stesura del report finale sono stati i momenti maggiormente problematici incontrati durante lo svolgimento della ricerca. Nel primo caso, soprattutto, ciò è dovuto al fatto che il questionario di rilevazione ha subito modifiche e affinamenti in corso d'opera effettuati mediante rientri in sede e controlli sullo stesso.

4.3 *Caso C - Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale Servizi degli uffici periferici*

L'indagine su "La qualità dei servizi degli uffici del lavoro: indagine sul grado di soddisfazione degli utenti", effettuata dal Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale a partire dal Novembre 1994, è stata approntata principalmente per finalità conoscitive. L'indagine di *customer satisfaction* effettuata, oltre ad essere l'unica esperienza del genere all'interno del Ministero, non è specificamente inserita in un definito progetto di innovazione e miglioramento né i risultati prodotti sono stati realmente ed effettivamente utilizzati a tale scopo, per cui possiamo definirli una tantum. Ciononostante, secondo i funzionari che abbiamo contattato per il presente lavoro, vi era in origine l'intenzione di utilizzare le risultanze della rilevazione per delineare un percorso innovativo in grado di spingere l'Amministrazione verso un cambiamento della strategia e dell'organizzazione del lavoro, nonché di agire sul personale, proprio attraverso l'evidenziazione dei bisogni e delle percezioni degli utenti, in modo da avviare un accrescimento delle motivazioni al lavoro, un clima organizzativo migliore ed un più marcato senso di appartenenza.

I servizi indagati fanno riferimento alle due diverse categorie di utenti: aziende e lavoratori, e riguardano tutta la serie di rapporti da essi tenuti con i vari uffici dislocati sul territorio. In particolare è stato scelto di concentrare l'attenzione su quei servizi maggiormente rilevanti, verso i quali risultano maggiori le frequenze di contatto.

Non è stata approntata una specifica campagna di informazione all'utenza preliminare o contestuale al lavoro sul campo. Per contro, è stato coinvolto nella rilevazione un referente per ciascuno dei 75 punti di rilevazione, che si è attivato per rendere possibile l'obiettivo di rilevazione,

superando in tal modo anche i limiti insiti nella particolare modalità di rilevazione scelta (compilazione spontanea dei clienti - utenti).

L'intera ricerca è stata sviluppata unicamente con risorse interne, mediante il coinvolgimento di 8 dipendenti nella fase di elaborazione del progetto, stesura del questionario e definizione della metodologia e, come accennato, l'individuazione di un referente presso ciascun ufficio periferico campionato, per il coordinamento delle unità locali con l'Amministrazione Centrale. I questionari, distribuiti manualmente agli utenti venuti a contatto con gli uffici periferici, sono stati consegnati nel rispetto dei criteri di casualità e di anonimato. Gli utenti hanno poi provveduto alla autocompilazione degli stessi. Il periodo di rilevazione è stato di 4 settimane.

Il modello concettuale di riferimento per l'indagine è stato sviluppato direttamente dal personale interno, a partire dal modello SERVQUAL e, in generale, dalla letteratura sui temi della qualità nei servizi.

Per la rilevazione dei dati sono stati approntati 2 diversi questionari in base alle tipologie di uffici ed alle categorie di utenza. Gli strumenti di rilevazione, rispettivamente destinati alle aziende (ove sono stati proposti 29 quesiti), e ai lavoratori (34 domande), analizzano, secondo una scala metrica a 5 posizioni, i fattori di qualità percepita, scomposti nelle 5 dimensioni classiche del modello SERVQUAL. Differentemente da esso, però, non vengono raccolte informazioni sulle aspettative. Non viene utilizzata neppure una metrica relativa che misuri direttamente lo scostamento tra aspettative e percezioni, che invece viene utilizzata (su una scala a tre posizioni) per il giudizio complessivo sui servizi ricevuti. Ulteriori diversificazioni di metrica (su tre o quattro valori) si riscontrano per esprimere un giudizio di soddisfazione su alcune variabili sintetiche, quali ad esempio sul funzionamento degli uffici.

Il campione di utenti da intervistare è stato determinato mediante tecnica di campionamento stratificato, a partire da 75 uffici individuati sul territorio e raggruppati per strati omogenei in base alla tipologia, alla collocazione geografica e alla ampiezza demografica del bacino di utenza. Dopo aver determinato il numero di uffici per ciascuna tipologia, la scelta è stata effettuata in modo casuale facendo in modo che fossero rappresentate tutte le Regioni. Il numero dei questionari da somministrare per ciascun ufficio è stato definito in base alla tipologia degli uffici, alla categoria degli utenti e al bacino di utenza potenziale di ciascun ufficio. I soggetti destinatari del questionario sono stati scelti casualmente, secondo modalità organizzative ed operative demandate al referente di ogni singolo ufficio.

L'analisi statistica dei risultati è stata caratterizzata da valutazioni descrittive in termini percentuali e assoluti delle risposte ottenute, dall'esame delle stesse, suddivise per area, tipologia di utenza e relative segmentazioni (età, scolarizzazione,...), e dal calcolo di un indice sintetico di soddisfazione.

A supporto delle elaborazioni sono stati utilizzati semplici strumenti di *personal computing*, che sono stati impiegati anche per la costruzione dei sistemi di caricamento e memorizzazione delle informazioni raccolte.

La presentazione e divulgazione dei risultati è avvenuta attraverso un periodico distribuito internamente al Ministero. I dati scaturiti dall'indagine sono stati inoltre presentati ai referenti designati dalle singole direzioni provinciali. L'utilizzo degli stessi è stato demandato alle decisioni autonome dei singoli uffici al fine di individuare azioni correttive delle maggiori criticità riscontrate. Pur non disponendo di informazioni di dettaglio, risulta che l'esperienza, pur risalendo al 1995, non abbia prodotto tangibili azioni conseguenti né la ripetizione di esperienze consimili.

Le maggiori problematiche incontrate nelle diverse fasi del progetto sono state individuate nella definizione del questionario e della metodologia analitica, nella distribuzione dei materiali e, infine, nel trattamento complessivo dei dati.

4.4 *Caso D - Dipartimento Affari Interni di San Marino* *Generalità dei servizi resi.*

L'indagine di *Customer satisfaction* effettuata presso la Repubblica di San Marino, è uno studio, inserito all'interno di un più ampio progetto denominato "Invito a Palazzo" avviato dal Dipartimento Affari Interni nell'anno 1996, al fine di aumentare il livello di trasparenza nel rapporto Istituzioni/cittadini.

La ricerca, finalizzata alla misurazione della percezione che i cittadini hanno della Pubblica Amministrazione e del loro rapporto con le Istituzioni, è stata articolata su tre livelli. In questo ambito è stata realizzata un'indagine, "*Customer satisfaction*", per evidenziare gli atteggiamenti dei cittadini sui servizi utilizzati ed i loro giudizi basati su differenti fattori, responsabili della maggiore o minore soddisfazione percepita. Una indagine analoga, "*Customer satisfaction* degli operatori economici" è stata condotta con le medesime finalità ma sulla specifica categoria di utenza costituita dalle

imprese. Un terzo studio ha, invece, approfondito "Il rapporto Dipendenti Pubblici/Pubblica Amministrazione". L'Ente vuole così superare le usuali valutazioni degli standard interni di prestazione, interfacciandosi direttamente con l'utenza per derivarne informazioni da assumere quale base per le decisioni "strategiche" che il management della Pubblica Amministrazione deve prendere.

Tutte le indagini suddette costituiscono una assoluta novità nell'esperienza dell'Amministrazione della Repubblica. Purtuttavia, vi è l'intento di renderle continuative, nella logica del monitoraggio continuo.

I servizi esaminati nel corso della ricerca sono stati tutti quelli erogati dalla Repubblica di San Marino, senza alcuna selezione preliminare tra gli stessi. Piuttosto, sono stati posti specifici quesiti per rilevare la differente importanza attribuita ai servizi stessi e, al loro interno, il diverso peso attribuito ai fattori di qualità caratterizzanti.

Sul piano operativo, tutte le fasi di indagine sono state sviluppate con il ricorso ad una società esterna specializzata in indagini di opinione. Il personale interno ha, in ogni caso, partecipato attivamente alle fasi di impostazione e discussione dei risultati. Inoltre, a un campione di dipendenti è stato somministrato uno dei tre questionari in cui si articola l'indagine.

Il periodo di rilevazione effettivo, preceduto da un test pilota, realizzato in una giornata, è stato di 2 settimane. I questionari sono stati somministrati attraverso interviste telefoniche, effettuate da rilevatori esterni opportunamente addestrati.

Il modello concettuale di riferimento per le scelte metodologiche è quello originale della società che ha fornito il supporto per lo svolgimento dell'indagine. Tale società lo definisce "un modello che pone il cittadino al centro del proprio disegno strategico, al fine di produrre un miglioramento relazionale e della qualità totale, tramite uno schema che ripercorra l'intero processo di fruizione del servizio pubblico, suddiviso in fasi che dall'informazione ricevuta, passando attraverso le aspettative formulate ed il rapporto con il personale, giungono fino alle prestazioni effettivamente ricevute". I questionari risultanti, completamente strutturati, contengono una media di 39 quesiti, in cui si tende a valutare la qualità percepita globale di tutti i servizi congiuntamente considerati, di alcuni fattori relativi al personale, all'organizzazione degli orari e all'accessibilità degli uffici.

La metrica utilizzata, scala di giudizio a 4 posizioni, mira a rilevare il livello della sola qualità percepita, mentre risulta del tutto assente (nonostante le affermazioni di principio) una diretta rilevazione del livello di qualità attesa. E'

stato, invece, rilevato il peso attribuito ai diversi fattori di qualità indagati, tramite alcune domande tese a rilevare l'importanza attribuita agli stessi dall'intervistato. Inoltre, al fine di individuare le maggiori criticità su cui indirizzare gli sforzi di miglioramento, la metodologia utilizzata cerca di individuare i fattori di maggiore rilevanza attraverso l'elaborazione della frequenza di citazioni che ciascun fattore ottiene, in positivo e in negativo, sul totale.

La tecnica utilizzata per la determinazione delle unità statistiche di rilevazione è stata quella del campionamento stratificato (per sesso e per età) nel caso dell'indagine presso gli utenti finali; del campionamento semplice con ripartizione proporzionale in relazione alle diverse categorie merceologiche di impresa, nel caso degli operatori economici; del campionamento casuale semplice nel terzo studio sui dipendenti.

Tecniche di analisi descrittiva sono state utilizzate per elaborare le informazioni. L'illustrazione delle stesse, in termini assoluti e percentuali, suddivise per sesso, età e professione esercitata dall'intervistato, è stata finalizzata a valutazioni comparative, nonché alla verifica della bontà dei dati ottenuti.

Non è noto l'utilizzo di specifici sistemi di elaborazione dei risultati delle indagini (viene genericamente indicato l'utilizzo di software statistici), mentre per la acquisizione e memorizzazione dei dati raccolti si è fatto ricorso a strumenti C.A.T.I. (*Computer Assisted Telephone Interviewing*).

Una conferenza stampa ed una sintesi inviata a tutti i cittadini hanno costituito il momento dell'illustrazione dei risultati raggiunti al termine del lavoro.

4.5 *Caso E - Istat/Unioncamere* *Soddisfazione delle imprese nel rapporto con la P.A.*

L'indagine "Livelli di soddisfazione delle imprese per i servizi resi dalla Pubblica Amministrazione", promossa da Unioncamere in collaborazione con Istat, è stata avviata nel Gennaio del 1997 al fine di monitorare le tipologie di rapporti, le interrelazioni ed il livello di soddisfazione tra imprese ed enti pubblici che svolgono funzioni amministrative collegate all'attività produttiva delle imprese. L'indagine si è collocata all'interno di un disegno complessivo volto ad ampliare e migliorare le informazioni statistiche sulla qualità dei diversi servizi percepita dagli utenti della Pubblica Amministrazione. Oggetto dell'indagine è stata la rilevazione del grado di soddisfazione della singola

impresa, in riferimento ai rapporti tenuti con diversi uffici pubblici: Camere di Commercio, Uffici periferici dell'Amministrazione finanziaria, Azienda Sanitaria Locale, Uffici INPS, Uffici della Regione, Uffici della Provincia ed Uffici del Comune. I diversi servizi che si è scelto di monitorare all'interno di ciascun ufficio, sono stati definiti in base ad un dato quantitativo espressivo della frequenza di rapporti tra le imprese e gli uffici erogatori dei servizi.

Il lavoro, pur costituendo una prima esperienza del genere, è da ritenersi all'interno di una logica di monitoraggio continuo sulla soddisfazione delle imprese nei riguardi dei servizi trattati. I due enti promotori risultano, infatti, intenzionati a ripetere ad intervalli regolari di tempo la rilevazione.

Per lo svolgimento dello studio sono stati impiegati personale interno all'Istat, nella fase di analisi ed elaborazione dei dati, una stagista e personale esterno, coinvolto esclusivamente nella fase di effettuazione delle telefonate e raccolta dei dati. Il ruolo di Unioncamere è stato di promotore (anche sul piano finanziario) e di utilizzatore dei dati rilevati tramite il progetto.

L'indagine è stata preceduta da una campagna di informazione e sensibilizzazione attuata per mezzo di una lettera del Presidente dell'Istat a tutte le unità inserite nel campione di imprese. Questa fase ha permesso una migliore comprensione delle tematiche e delle finalità dell'indagine, con conseguente buona propensione alla collaborazione da parte dei soggetti da intervistare.

I questionari sono stati somministrati telefonicamente, con il supporto di strumenti C.A.T.I., sia per poter ottenere i risultati in tempi brevi, sia per riuscire a contenere i costi. Il questionario è stato somministrato, in forma anonima, all'imprenditore o al direttore amministrativo dell'impresa campionata. La fase di rilevazione, completata in 2 settimane, è stata effettuata mediante l'utilizzo di personale esterno debitamente addestrato.

Per i servizi offerti da ciascun ufficio oggetto di valutazione, è stato richiesto di esprimere un giudizio di soddisfazione in relazione a tre fattori comuni a tutti i servizi di volta in volta considerati: tempi di espletamento delle richieste, professionalità e competenza del personale dell'ufficio e modalità di utilizzo del servizio in termini di semplificazione delle procedure. Il questionario utilizzato per lo svolgimento della ricerca è lo stesso impiegato in una precedente analoga indagine del 1994. Lo strumento di rilevazione è stato tarato per analizzare le modalità di interazione tra Pubblica Amministrazione e imprese. I suoi contenuti riguardano tre principali argomenti: la frequenza e la natura dei contatti che l'impresa ha avuto con le varie tipologie di ufficio pubblico, la valutazione della soddisfazione dell'impresa riguardo le prestazioni erogate dagli uffici

pubblici, la frequenza del ricorso all'intermediazione di soggetti esterni e le connesse motivazioni. Si è scelto di organizzare il modello per moduli, riferiti, ciascuno, ad una specifica tipologia di uffici pubblici, al fine di ottenere informazioni disaggregate. Per valutare la qualità percepita dalle imprese per i servizi offerti, è stato richiesto, ai soli utenti che avevano dichiarato di aver avuto un'esperienza diretta con un dato ufficio, di esprimere una valutazione sul loro grado di soddisfazione. Il giudizio è stato richiesto con riferimento a tre modalità di erogazione dei servizi. La prima modalità ha riguardato i tempi necessari ad espletare gli adempimenti amministrativi, la seconda la professionalità del personale pubblico nel trattamento delle pratiche, la terza la facilità di accesso dell'impresa ai servizi dell'ufficio pubblico. Il giudizio espresso consente di verificare la percezione delle imprese rispetto alla capacità degli uffici di mantenere un rapporto di interazione con i soggetti fruitori dei servizi amministrativi. Interessante osservare che ai fini di una valutazione complessiva della soddisfazione sia stato costruito un indicatore sintetico che tenga conto simultaneamente dei giudizi espressi su ciascuna modalità. Si è applicato un procedimento di analisi automatica (*optimal scaling*) in grado di sintetizzare i giudizi espressi da ogni impresa, per ciascun ufficio, in un unico punteggio fattoriale (*object scores*) in forma di scarti standardizzati. La metrica utilizzata è una scala a punteggio formata da 4 valori. Nella globalità del questionario è stata prevista la misurazione della sola qualità percepita dagli utenti/imprese, oltre ad una graduazione di importanza, assegnata a ciascun fattore responsabile della qualità del servizio, prodotta attribuendo un punteggio in centesimi. Non è stata prevista, invece, alcuna valutazione sul livello di qualità attesa.

L'insieme di unità statistiche prese in considerazione per la rilevazione è stato individuato attraverso la tecnica di campionamento stratificato ad uno stadio di campionamento. La stratificazione è avvenuta ex - ante, per localizzazione della sede legale dell'impresa, fattore dimensionale in termini di addetti e settore di attività. Dalla stratificazione sono state ottenute 336 celle elementari, da cui è stato estratto casualmente il numero di unità statistiche necessario a soddisfare il vincolo di rappresentatività campionaria.

Data la natura sperimentale dell'indagine, i dati ottenuti, analizzati per mezzo di strumenti inferenziali e modelli multivariati, non sono serviti per migliorare i servizi analizzati, quanto per cercare di spiegare il comportamento delle imprese.

I risultati ottenuti al termine dell'indagine sono stati presentati utilizzando i

canali istituzionali Istat, dal Rapporto Annuale ad altre forme di pubblicazione.

4.6 *Caso F - Istat*

Servizi raccolta rifiuti e manutenzione strade erogati dai piccoli comuni

Nel Dicembre del 1996 è stata avviata "L'indagine sulla soddisfazione dell'utenza nei confronti dei servizi erogati da comuni di ridotte dimensioni", sviluppata all'interno del progetto, finanziato dal Dipartimento della Funzione Pubblica, denominato CONPA, "Istituzione, organizzazione e funzionamento dei servizi di controllo interno nella Pubblica Amministrazione". L'analisi è stata effettuata per indagare il grado di soddisfazione dei cittadini nei confronti dei servizi pubblici, al fine di definire uno strumento utile all'individuazione degli obiettivi gestionali dell'ente. Il lavoro stato sviluppato nell'arco di poco più di due anni.

L'indagine è stata impostata sull'analisi di due tipi di servizi, raccolta di rifiuti e manutenzione delle strade, condotta in due distinti gruppi di comuni di ridotte dimensioni, localizzati nelle Regioni Umbria e Sardegna. Le due tipologie di servizi sono state selezionate in accordo con le amministrazioni locali, sulla base delle priorità da queste espresse.

L'analisi è stata preceduta da una campagna informativa svolta attraverso l'invio, a tutti gli utenti prescelti per la rilevazione, di una lettera di preavviso da parte del Sindaco, in cui veniva spiegato il motivo, gli strumenti e gli obiettivi della ricerca, chiedendo nel contempo la cortese collaborazione degli stessi all'indagine. Questo contatto preventivo ha avuto lo scopo di contribuire a creare un clima favorevole alla raccolta dati, attraverso la rimozione di eventuali motivi di diffidenza, nati da incomprensioni in merito alle finalità dell'indagine stessa.

La ricerca, di tipo sperimentale e una tantum, è stata sviluppata impiegando personale interno Istat e intervistatori esterni. Questi ultimi, adeguatamente formati sullo scopo della rilevazione, sul questionario, sulle tecniche di rilevazione telefoniche, sui comportamenti e sul caricamento informatico, sono stati costantemente seguiti dal personale Istat per tutta la fase della rilevazione.

La tecnica di rilevazione prescelta per i questionari rivolti all'utenza finale si è basata sulla somministrazione telefonica del questionario d'indagine, in considerazione della celerità della raccolta dei dati che tale tecnica

garantisce. La velocizzazione di questa fase è stata resa necessaria per ovviare al ritardo registrato al momento di avvio della rilevazione, che, sebbene prevista nei primi mesi dell'anno, è stata posticipata al periodo estivo a causa sia del terremoto avvenuto in Umbria, sia dei ritardi organizzativi registratisi in alcune amministrazioni comunali in Sardegna.

I questionari rivolti agli amministratori sono, invece, stati somministrati con il ricorso ad interviste dirette.

La fase di rilevazione sul campo è stata completata nell'arco di 4 settimane di lavoro in Umbria e 6 settimane circa in Sardegna.

Il modello utilizzato per sviluppare il questionario e svolgere la ricerca è stato il SERVQUAL, adattato e semplificato al fine di permetterne l'applicazione nell'ambito della Pubblica Amministrazione, in particolare nella realtà dei Comuni di ridotte dimensioni. Il modello ha permesso di misurare il grado di soddisfazione/insoddisfazione degli utenti nei confronti dei servizi considerati, attraverso la distinta rilevazione delle aspettative e delle percezioni e la successiva misura degli scostamenti tra esse.

Il questionario risultante, rivolto agli utenti, è stato suddiviso in 3 sezioni: 10 domande volte a rilevare le aspettative degli utenti nei confronti di ciascun aspetto dei servizi considerati, 10 altre per rilevare le valutazioni degli utenti rispetto agli stessi attributi, due domande chiuse su possibili miglioramenti attuabili dall'Amministrazione ed una domanda strutturata tesa a rilevare l'importanza delle 5 dimensioni della qualità. La metrica utilizzata in ogni passaggio è rappresentata da una scala a punteggio da 0 a 10.

Un secondo questionario, predisposto per le amministrazioni, è stato suddiviso in 2 sezioni, in cui, nella prima sono state poste 11 domande per rilevare la percezione del responsabile sulle aspettative degli utenti e sull'importanza, dagli stessi assegnata, ad ognuna delle 5 dimensioni della qualità del servizio, nella seconda 11 domande per rilevare la posizione dell'amministrazione nei confronti del servizio e dell'importanza attribuita alle stesse 5 dimensioni.

Il campione di utenti da intervistare è stato determinato mediante tecnica di campionamento casuale con passo sistematico (k), ad estrazione esaustiva ed errore statistico del 5%, a partire da una popolazione di riferimento costituita dai residenti in ciascuno dei comuni considerati. In tal modo, benché l'universo di riferimento totale fosse costituito da poche decine di migliaia di unità, il campione di rilevazione è risultato superiore alle 3000 unità.

Di ogni famiglia selezionata è stato intervistato chi ha risposto alla chiamata telefonica purché maggiorenne. In totale sono stati intervistati

effettivamente 2043 utenti dei 3089 prescelti.

I dati ottenuti, elaborati per mezzo di software statistici (Spss) che hanno consentito di applicare tecniche di analisi statistica descrittiva, sono stati sintetizzati attraverso distribuzioni di frequenza semplici e a doppia entrata, medie aritmetiche e ponderate, indici di variabilità. Per ogni Comune è stato calcolato il livello medio globale dell'indice, individuale e per dimensione, delle aspettative e delle percezioni, in aggiunta ai punteggi, ponderato e non ponderato, sulla soddisfazione globale nei riguardi dei servizi fruiti.

Particolarmente apprezzato dagli utilizzatori finali delle elaborazioni è risultato il ricorso a tabelle di comparazione tra l'importanza dei fattori analizzati e il livello di soddisfazione espresso.

I dati finali, presentati sotto forma di tabelle e grafici riepilogativi, sono stati raccolti in report consegnati ai Sindaci ed ai referenti dei servizi analizzati e, successivamente, sono stati oggetto di analisi volte a stabilire eventuali possibilità di intervento migliorativo. In alcuni casi, come accaduto per un Comune che ha deciso di cambiare la gestione del servizio di raccolta dei rifiuti, sono state prese decisioni sulla base dei risultati ottenuti.

Inoltre le risultanze della sperimentazione sono state riportate all'interno della documentazione del progetto finalizzato di riferimento e sono state oggetto di specifica presentazione in un apposito convegno organizzato a Perugia.

Le maggiori problematiche incontrate nello svolgimento del lavoro sono state localizzate nella fase di organizzazione ed in quella di definizione del questionario. Circa il primo aspetto hanno contribuito fattori contingenti (a causa del terremoto e del periodo estivo stabilito per la rilevazione) e la scelta di ricorrere a personale occasionale, poco qualificato, per le operazioni di rilevazione e di inserimento dati.

Circa la progettazione del questionario, le difficoltà sono da ricondurre alla scelta di riprendere integralmente le cinque categorie analitiche previste dal modello SERVQUAL (aspetti tangibili, affidabilità, capacità di risposta, capacità di assicurazione, empatia) che, in quanto categorie generali, richiedono uno specifico adattamento nel caso dei servizi pubblici o di pubblica utilità.

4.7 *Caso G - FORMEZ- Centro di Formazione e Studi Consultori materno-infantili*

L'indagine "Controllo della qualità nei servizi sanitari - Un caso di studio:

due consultori della ASL 1 di Napoli" è stata sviluppata, all'interno del V Master in Economia del settore pubblico, gestito dal Centro Formazione e studi Formez. L'analisi nel suo complesso è stata orientata alla verifica della qualità dei servizi erogati presso strutture sanitarie, nonché all'acquisizione delle conoscenze relative agli elementi che ostacolano i processi evolutivi nella fornitura degli stessi. L'analisi è stata concentrata, nell'ambito del servizio sanitario, presso due consultori materno - infantili. La scelta dei due consultori come unità di analisi è stata indirizzata dal management dell'ASL1 di Napoli sulla base del criterio di forte differenziazione sotto il profilo socio - economico e culturale delle due realtà considerate.

La ricerca, effettuata nel periodo estivo 1996, dato il carattere didattico - sperimentale, non ha previsto una specifica campagna di informazione volta alla diffusione delle tematiche e finalità della stessa. Per le stesse ragioni il lavoro, di tipo una tantum, non si è sviluppato in una logica di monitoraggio continuo volto alla individuazione delle aree di intervento migliorativo e delle relative priorità.

Le varie fasi in cui può essere scomposta la ricerca sono state gestite da alcuni partecipanti al Master in Economia del settore pubblico, sostenuti e guidati da un tutor interno allo stesso Ente. I dirigenti responsabili dei servizi indagati hanno partecipato alla progettazione dello studio.

Sono stati predisposti tre distinti questionari, rispettivamente rivolti agli utenti, ai funzionari dell'ASL e al personale di contatto. I questionari destinati all'utenza sono stati somministrati a persone presenti negli ambulatori nel periodo di rilevazione (6 settimane), attraverso interviste personali. Questa fase, effettuata in pieno periodo estivo, ha comportato numerose difficoltà nel reperimento dei dati. I motivi sono stati molteplici, dato che l'affluenza degli utenti nelle strutture indagate è risultata ridotta e occasionale, e, parimenti, gran parte del personale e dei dirigenti non era presente. In aggiunta, i consultori oggetto di analisi hanno osservato ridotti tempi di apertura al pubblico.

La preparazione dell'indagine è stata effettuata raccogliendo informazioni di contesto e sui fattori di qualità del servizio, tramite interviste dirette, presso il management dell'Usl1. Tali informazioni hanno consentito di adeguare lo schema metodologico di riferimento alle esigenze del contesto. In un secondo momento sono stati predisposti e somministrati i questionari relativi agli utenti dei consultori selezionati per l'analisi, contestualmente a quelli per gli operatori di *front - line* e per i dirigenti degli stessi.

Il modello utilizzato per sviluppare il questionario ed effettuare la ricerca è stato il SERVQUAL, sebbene siano state apportate integrazioni e variazioni,

allo scopo di definire un modello meglio rispondente alle caratteristiche ed esigenze dell'analisi specifica. L'applicazione del modello SERVQUAL per lo svolgimento dell'analisi ha condotto alla formulazione di un questionario, proposto agli utenti, strutturato in tre sezioni. Nella prima, costituita da 17 domande, si è cercato di misurare, in base ad una metrica che ha utilizzato una scala a punteggio da 1 a 7, il livello di aspettative generiche degli utenti nei confronti del servizio erogato dalla struttura sanitaria. Nella seconda, invece, si è mirato alla determinazione del giudizio degli utenti in merito all'importanza assegnata alle cinque dimensioni generali previste dal modello. In questa sezione l'utente ha assegnato un punteggio ad ogni dimensione per un totale di 100 punti. Infine, nella terza sezione, contenente 17 domande, è stato valutato il giudizio dell'utente, ancora in scala da 1 a 7, sulla qualità percepita in relazione all'utilizzo del servizio erogato dai consultori analizzati.

Il questionario per i dirigenti, invece, è stato strutturato in quattro sezioni. La prima è composta da una sequenza di 17 domande volte a rilevare la percezione che il responsabile ha delle aspettative degli utenti. La seconda mira a rilevare la percezione del responsabile riguardo all'importanza delle 5 dimensioni della qualità, mediante l'assegnazione di un punteggio in centesimi. La terza misura, all'interno dell'azienda e per ciascuna delle 5 dimensioni, il grado di formalizzazione degli standard, il livello di servizio fornito dai dipendenti in relazione a quello promesso agli utenti ed il grado di aderenza agli standard raggiunto dai dipendenti. Infine, la quarta tende a rilevare la posizione globale dei dirigenti nei confronti del servizio.

Il questionario per il personale di contatto, sempre costituito da 17 domande, tende alla valutazione del livello di qualità da questi percepito nei confronti delle attività operative dell'organizzazione.

Le unità sulle quali condurre la rilevazione sono state individuate, casualmente, attraverso un criterio non statistico. Infatti, la scelta è stata fatta sulla base della presenza, nella sale d'aspetto dei due consultori stabiliti, nei giorni fissati per la rilevazione, degli utenti del servizio. Questa tecnica non consente, ovviamente, di conferire validità statistica all'indagine, dato che risente in maniera molto forte della casualità di presenza (a sua volta variabile anche per fattori stagionali) nei locali dei consultori nel periodo di somministrazione dei questionari. Si trattava, però, dell'unica soluzione compatibile con i ritmi e le scansioni proprie dell'iniziativa didattica nella quale si è sviluppata la rilevazione. La numerosità del campione, risultata pari all'1,4% della popolazione statistica di riferimento, è stata considerata, dagli

organizzatori della ricerca, accettabile solo in base alla considerazione che il lavoro ha avuto una valenza esclusivamente didattica. La disponibilità di tutti gli intervistati ha permesso di ottenere comunque una quantità di dati soddisfacente.

I risultati ottenuti, analizzati con tecniche di analisi statistica descrittiva, sono stati presentati per mezzo di distribuzioni di frequenza e tabelle a doppia entrata, sia in valori assoluti che percentuali. Il lavoro, presentato per mezzo di grafici e tabelle, è stata illustrato ai dirigenti responsabili dell'Ente analizzato, anche se, date le finalità didattiche dello stesso, è venuta a mancare qualunque azione di coordinamento/collegamento tra i risultati ottenuti e le potenziali azioni migliorative del servizio.

A supporto delle attività di rilevazione e di elaborazione sono stati usati strumenti di personal computing (Excel) e di analisi statistica (SPSS).

Le maggiori problematiche incontrate nella gestione dell'intera ricerca sono individuabili nella fase di organizzazione, in quella di definizione del questionario e, infine, nell'effettuazione delle interviste. La definizione di un questionario più "snello", con meno sezioni e maggiormente concentrato sull'utenza finale, in definitiva meno "didattico" e più operativo, avrebbe probabilmente ridotto alcuni dei problemi indicati.

4.8 *Caso H - FORMEZ- Centro di Formazione e Studi Servizi di trasporto urbano*

L'indagine "Valutazione della qualità percepita dagli utenti di un servizio pubblico con l'applicazione del modello SERVQUAL: il caso della AMN di Napoli", è stata sviluppata, all'interno del V Master in Economia del settore pubblico, dal Formez (Centro Formazione e studi). Come nel caso sviluppato nell'anno precedente, è stata continuata l'analisi volta a misurare il grado di soddisfazione degli utenti nei confronti di un servizio pubblico. Nel caso in oggetto, l'indagine ha riguardato il servizio di trasporto pubblico gestito da AMN, azienda speciale del Comune di Napoli che si occupa di gran parte del sistema di trasporto collettivo su ferro (funicolare) e gomma (autobus).

La ricerca, effettuata nel 1997, ha riguardato i servizi effettuati con la linea R3 del servizio su gomma (Mergellina - Parco Castello) e, per il servizio su ferro, con la funicolare centrale (Via Toledo - Piazza Fuga), selezionati a seguito di precise indicazioni fornite dall'azienda su quelle linee che la stessa considera il proprio "fiore all'occhiello". Esse fanno parte, infatti, di

una serie di linee introdotte di recente che hanno avuto un forte incremento di mezzi e di frequenza delle fermate. Il fatto che anche il servizio su ferro sia stato al centro di un progetto di ristrutturazione totale, degli impianti e delle stazioni, ha incrementato le aspettative di un buon risultato dell'analisi da parte dei dirigenti, in termini, soprattutto, di soddisfazione nella fruizione del servizio da parte degli utenti.

Il lavoro, di tipo *una tantum*, è stato effettuato esclusivamente per sperimentazione didattica. Le varie fasi in cui può essere scomposta la ricerca sono state gestite da alcuni partecipanti al Master in Economia del settore pubblico, sostenuti e guidati da un tutor interno allo stesso Ente. I dirigenti responsabili dei servizi indagati hanno partecipato alla progettazione dello studio.

Nella fase di rilevazione i questionari sono stati somministrati, attraverso interviste dirette, sia ai fruitori del servizio di autobus e funicolare che ai dirigenti e dipendenti dell'azienda.

Il modello utilizzato per sviluppare il questionario ed effettuare la ricerca è stato il SERVQUAL. L'indagine è stata concentrata sulla misurazione della soddisfazione dell'utenza e sulla misurazione del divario tra le aspettative degli utenti e le opinioni dei dirigenti dell'azienda stessa. A partire dalle 22 proposizioni che esprimono le 5 dimensioni fondamentali della qualità, si è cercato di tradurre gli aspetti rilevati dal modello con quelli analoghi rilevabili in una azienda di trasporto pubblico urbano. L'adattamento dello strumento e dei suoi questionari al servizio di trasporto pubblico ha richiesto, a monte, l'analisi delle variabili da ricondurre alle cinque dimensioni della qualità, fissate nel modello SERVQUAL. Nel caso del servizio di trasporto, le dimensioni stabilite dal modello non sono risultate pienamente efficaci.

Il questionario somministrato agli utenti è risultato suddiviso in 3 sezioni. Nella prima sono state inserite 22 domande tese a rilevare il livello di aspettative mostrate dagli utenti nei confronti del servizio in esame, in base ad una metrica con scala a punteggio da 1 a 7. Nella seconda si è cercato di verificare il giudizio degli utenti, sull'importanza relativa assegnata alle 5 dimensioni della qualità previste dal modello mediante un punteggio percentuale. Nella terza sezione, sempre di 22 domande, si è cercato di misurare il livello di soddisfazione percepito dall'utente sugli stessi fattori esaminati nella prima sezione, anche in questo caso secondo una metrica con scala a punteggio da 1 a 7.

Un secondo questionario, rivolto ai dirigenti dell'azienda, è stato strutturato in quattro sezioni al fine di rilevare, da un lato la percezione che il

dirigente ha delle aspettative degli utenti e quella nei confronti del servizio, dall'altro, per ognuna delle 5 dimensioni della qualità, la percezione che il responsabile ha riguardo all'importanza, il grado di formalizzazione degli standard nell'azienda, il livello di servizio fornito dai dipendenti raffrontato a quanto promesso agli utenti, il raggiungimento degli standard di servizio.

Un terzo questionario, rivolto ai dipendenti e costituito da 17 domande, è stato utilizzato per misurare le percezioni di questi nei confronti delle attività operative dell'azienda stessa.

Come universo di riferimento si è considerato l'insieme degli utenti del servizio, senza che fosse possibile avere informazioni accurate sul numero di passeggeri trasportati dal servizio su ferro e da quello su gomma. Il campione di utenti da intervistare è stato individuato attraverso l'applicazione della tecnica di campionamento casuale semplice. Esso è risultato essere ripartito, in riferimento alla composizione della popolazione, in modo abbastanza uniforme per quanto concerne la variabile sesso, mentre si è verificata una prevalenza significativa di utenti abituali rispetto a quelli episodici e si è rilevato, per ciò che riguarda la distribuzione per età, un peso maggiore sul totale delle classi "più giovani".

I risultati, elaborati per mezzo di tecniche di analisi statistica descrittiva e presentati sia in valori assoluti che percentuali, sono stati illustrati in un report finale corredato da grafici e tabelle, e successivamente inviati all'azienda erogatrice del servizio. I dati definitivi non sono mai stati utilizzati al fine di apportare i necessari miglioramenti nell'erogazione del servizio.

A supporto delle attività di memorizzazione ed elaborazione sono stati utilizzati semplici strumenti di personal computing (Excel) e software di elaborazione statistica (Spss).

Come per l'analoga indagine effettuata nell'anno precedente, le maggiori problematiche incontrate nella gestione della ricerca sono state individuate nelle fasi di organizzazione, di definizione del questionario e di effettuazione delle interviste.

4.9 *Caso I - Cispel*

Gas, Acqua, Energia elettrica, Igiene ambientale e Trasporto urbano

L'indagine "Qualità e Carta dei Servizi nelle imprese di servizio pubblico locale: sperimentazione in due città", parte di un Progetto finalizzato del Dipartimento della Funzione Pubblica, è stata sviluppata, a partire dal mese

di Giugno 1996, nel quadro di complessive iniziative di sensibilizzazione delle imprese associate a Confservizi Cispel ai temi della qualità. Tra gli obiettivi operativi rientrava la verifica di un modello di analisi della *customer satisfaction* che fosse utilizzabile in diverse fasi temporali, in diversi contesti, e, soprattutto, che fosse valido per le esigenze di tre diversi livelli di gestione: delle Autorità Nazionali di regolazione dei servizi pubblici locali, delle amministrazioni locali titolari delle funzioni di servizio e delle aziende, a queste ultime facenti riferimento, che erogano materialmente il servizio. Nel primo caso, infatti, si ha l'esigenza di misurare l'efficacia, l'efficienza nell'erogazione dei servizi e orientare, di conseguenza le tariffe; nel secondo, si vuole valutare le prestazioni delle aziende a cui affidare l'erogazione del servizio nei diversi settori di interesse, per indirizzare, contrattare e controllare le politiche di servizio; nel terzo caso, invece, la necessità è di misurare i propri risultati sul campo e determinare le più opportune strategie di miglioramento.

La ricerca, ovviamente tesa alla messa a punto e validazione di un modello, è stata sviluppata esclusivamente attraverso il lavoro di una società di consulenza che, oltre alla progettazione dello studio, si è occupata della verifica operativa del funzionamento del modello elaborato. In questo senso, non si è ritenuto di dover approntare una campagna informativa volta alla sensibilizzazione degli intervistandi sulle finalità e caratteristiche dell'indagine.

L'esperienza, pur valida per gli aspetti di progettazione di un questionario di indagine, si è rivelata insoddisfacente quanto agli aspetti di utilizzo delle informazioni raccolte per l'attivazione di processi di miglioramento, che pure costituiscono uno dei presupposti delle complessive iniziative sviluppate da Cispel. Tale questione è, pertanto, stata successivamente ripresa organizzando un apposito gruppo di lavoro in preparazione della Conferenza Nazionale sulla qualità di Torino, nella primavera del 1999. Nel periodo di tempo intercorrente tra i lavori del presente caso e detta Conferenza di Torino, Cispel ha patrocinato anche l'iniziativa che sarà presentata nel successivo caso (AMA di Roma), che ha consentito di accumulare ulteriore esperienza. In tal modo, nell'ambito della Conferenza di Torino, pur facendo tesoro dei lavori condotti per il presente caso di studio, si sono apportate rilevanti modificazioni, che verranno via via commentate per scostamento rispetto all'esperienza di partenza.

I servizi su cui è stato formulato il questionario sono stati: Gas, Acqua, Energia elettrica, Igiene ambientale e Trasporto urbano. In aggiunta, è stata

compresa una sezione del questionario relativa alla "Città percepita dai cittadini" per analizzare vari aspetti della città nel suo complesso.

Tutti i servizi, i fattori e le caratteristiche di ognuno, sono stati definiti sulla base di una preliminare ricerca qualitativa, in cui sono stati messi in evidenza aree e fattori ritenuti determinanti per la qualità del servizio. In tale fase sono stati effettuati otto *focus group*, al fine di individuare gli indicatori di qualità dei diversi servizi, gli aspetti sui quali il cittadino valuta la qualità del servizio. Successivamente si è svolta un'indagine pilota quantitativa allo scopo di validare quantitativamente e selezionare gli indicatori della qualità emersi nella prima fase come fattori determinanti la soddisfazione del cittadino nei confronti del servizio. È stata formulata la prima stesura del questionario ed è stata verificata la funzionalità a mezzo di indagine pilota nazionale. In una terza fase è stata svolta l'indagine quantitativa vera e propria nelle due realtà locali selezionate.

La rilevazione è stata eseguita per autocompilazione da parte dei rispondenti. Data la complessità del questionario è stata ritenuta la tecnica più vantaggiosa, per il fatto di consentire una gestione autonoma delle risposte e dei tempi di compilazione. Gli intervistati hanno più tempo per meditare le risposte, dunque si ha la possibilità di combinare più settori in un unico questionario. I questionari, consegnati dagli intervistatori ai rispondenti, sono stati ritirati dopo dieci giorni dagli intervistatori stessi che li hanno sottoposti a controllo in merito alla completezza e correttezza della compilazione. Il margine di errata compilazione è rimasto al di sotto della soglia standard del 10%. La rilevazione ha avuto una durata di 2 settimane.

Il modello preso in considerazione nella progettazione dell'indagine è costituito dal metodo SERVQUAL. Il questionario è stato strutturato secondo un impianto modulare a sezioni differenziate, separate e componibili. In ogni sezione si è verificata la soddisfazione del cittadino nei confronti di un determinato servizio, misurandone la soddisfazione nei confronti dei diversi fattori che lo compongono, quindi sono state chieste informazioni sull'importanza di questi e sulla loro valutazione in rapporto al livello del servizio considerato minimo accettabile e desiderabile. In fase di elaborazione, il modello consente di ottenere informazioni sulla valutazione dei singoli fattori in termini di soddisfazione, sufficienza (tolleranza) e insoddisfazione nei confronti del servizio esaminato. Inoltre, è possibile ottenere una valutazione dei singoli fattori in rapporto all'importanza loro attribuita dai rispondenti e la conseguente

individuazione delle aree prioritarie di miglioramento del servizio. La metrica utilizzata per esprimere la valutazione dello scostamento qualità attesa/percepita e qualità minima accettabile/percepita è una scala a punteggio, da 1 a 7, in cui il valore centrale esprime, con definizione a priori, il livello desiderabile ovvero quello minimo accettabile. L'area individuata tra il livello desiderato e quello minimo accettabile disegna una zona di tolleranza (qualità sufficiente) al di sotto della quale si trovano i servizi di qualità non accettabile. Incrociando questo giudizio con quello relativo all'importanza di ciascun fattore, si possono determinare le aree di criticità, di forza e le potenziali fonti di recupero risorse per ciascun servizio.

Nella preparazione della conferenza di Torino, le modificazioni apportate alla esperienza preliminare oggetto del presente caso hanno riguardato:

- ❑ innanzitutto l'allargamento dell'orizzonte ai processi interni di produzione dei servizi, creando una serie di connessioni tra le attività di rilevazione della *customer satisfaction* e i processi di progettazione ed erogazione del servizio; a partire dalle soluzioni di elaborazione dei dati di soddisfazione (confronto tra percezioni del cliente - utente e percezioni del management e degli operatori interni), per arrivare a soluzioni di integrazione tra le funzioni di marketing, relazioni esterne, controllo qualità;

- ❑ la sottolineatura dell'importanza di considerare *l'ascolto della voce del cliente* un fatto ricorrente, monitorando continuamente aspettative e percezioni, processando le proteste e segnalazioni spontanee, costruendo sistemi di rilevazione dei disservizi, ecc.;

- ❑ per gli aspetti specifici di modello e metrica di misurazione della *customer satisfaction*, le indicazioni fornite (recepite anche in un "manifesto" cui Cispel ha chiesto l'adesione a tutti gli operatori di mercato che si occupano di rilevazioni di questa natura) sono state le seguenti:

- ❖ articolazione delle variabili oggetto di rilevazione della qualità percepita su due livelli di aggregazione, al fine di agevolare il confronto intertemporale anche a fronte di possibili variazioni di driver di qualità analitici individuati, nonché il confronto interspaziale, almeno all'interno di comparti omogenei (energia, trasporti, ambiente,...);

- ❖ metrica di analisi e rappresentazione dei dati di tipo relativo, volta cioè a misurare direttamente il differenziale tra aspettative e soddisfazione, abbinata ad una precisa individuazione della corrispondenza o non corrispondenza del giudizio rispetto alle aspettative, pur lasciando autonomia di proposta in ordine alla graduazione dei giudizi inferiori o

superiori rispetto a dette aspettative;

❖ definizione di quadri di elaborazione che affianchino alle usuali tabelle analitiche e grafici di rappresentazione, specifiche elaborazioni capaci di mettere a confronto le percezioni dei clienti con quelle interne alle aziende di servizio nonché di correlare i risultati di tale confronto con il livello di insoddisfazione, ricavandone indicazioni in ordine alle priorità di intervento sui *driver* di qualità e relativi processi.

Tornando al caso di studio in esame, la costruzione del campione è stata eseguita attraverso una tecnica di campionamento stratificato, effettuato rispettando le proporzioni della popolazione delle due province considerate in termini di sesso ed età. La particolarità dell'indagine ha suggerito di effettuare una stratificazione molto accurata per permettere una adeguata rappresentazione delle minoranze, il cui giudizio deve emergere singolarmente e non solo come dato medio. Per queste ragioni si è avvertita la necessità di utilizzare campioni di grandi dimensioni.

In proposito, la successiva conferenza di Torino ha suggerito di adottare quali parametri standard per la definizione dei campioni di indagine un intervallo di confidenza 95% e un livello di precisione statistica 5%. Ma in sede di conferenza è stato sollevato con forza anche un problema, la cui soluzione è rinviata ad un successivo confronto - nell'ambito di un "Osservatorio" in via di costituzione da parte della stessa Confservizi Cispel - relativo alla necessità o meno di subordinare qualsiasi rilevazione a parametri di validità statistica. In altri termini: in una logica di monitoraggio continuo, l'interesse dell'azienda che effettua o commissiona la rilevazione è quello di rendersi conto, nel tempo, della variazione di atteggiamenti e percezioni dei suoi clienti-utenti su alcuni (e non necessariamente su tutti) degli aspetti e dei fattori della qualità erogata. Inoltre, l'indagine statistica risulta costosa e, per ciò stesso, scarsamente motivante rispetto all'obiettivo di monitoraggio continuo.

I dati ottenuti dall'indagine sono stati elaborati mediante tecniche di analisi statistica descrittiva, con valutazioni e raffronti tra le realtà investigate. La diversificazione dei giudizi è stata valutata per ciò che riguarda il sesso, il grado di istruzione, l'età, la composizione familiare e lo stato civile degli intervistati.

In primo luogo è stata fatta una graduatoria, per ciascun servizio, dell'importanza dei fattori di qualità che costituiscono il servizio stesso. Sono state individuate le aree di maggiore o minore tolleranza facendo esprimere agli intervistati delle valutazioni sui livelli minimi accettabili e desiderati dei

fattori responsabili della qualità del servizio. Dall'esame congiunto dell'importanza attribuita ai fattori e del gap tra qualità percepita e minima accettabile, è stato possibile individuare le aree di criticità per ciascun servizio, ma anche i punti di forza e le possibili fonti di recupero di risorse.

Nei lavori per la conferenza di Torino sono state suggerite due particolari elaborazioni: confronto tra la percezione interna espressa dal management aziendale sull'importanza dei fattori analizzati e importanza attribuita agli stessi fattori dai clienti - utenti, ricavandone indicazioni sul livello di scostamento, ma anche ricavando una classificazione di maggiore o minore importanza (vitale, molto importante, importante, no problem). Tale classificazione dei fattori analizzati, incrociata con il livello di insoddisfazione espresso dagli intervistati, produce una tavola delle priorità di intervento su cui agire (emergenza, da migliorare, da monitorare) ma individua anche le aree di eccellenza riconosciute al gestore del servizio da parte dei suoi clienti.

Non sono pervenute informazioni sull'utilizzo di strumenti software di supporto alla rilevazione e alle relative elaborazioni.

Il lavoro, i cui risultati finali sono stati illustrati in un report finale indirizzato a Cispel, non ha presentato particolari difficoltà di svolgimento.

4.10 *Caso L - AMA - Comune di Roma* *Servizi di igiene urbana*

La ricerca sul livello di soddisfazione degli utenti dei servizi dell'Ama (Azienda speciale Municipale Ambiente) di Roma fa parte di un più ampio progetto "Procedure e strumenti di indirizzo e controllo delle aziende speciali del Comune di Roma" condotto, come progetto finalizzato del Dipartimento della Funzione Pubblica, dal Comune di Roma con il patrocinio di Confservizi Cispel, al fine di sperimentare l'impostazione degli strumenti del Contratto di Servizio. In tale ambito, l'indagine di *customer satisfaction* è stata finalizzata ad integrare, all'interno del contratto di servizio tra Comune, titolare delle funzioni di servizio, e Ama, gestore del servizio di igiene urbana, indicatori in grado di rappresentare la qualità delle prestazioni erogate. In secondo luogo, si è voluto collegare le variabili di qualità delle prestazioni definite nella carta dei servizi (parte integrante del contratto di servizio) con il monitoraggio delle percezioni degli utenti in ordine a tali variabili, per fornire, infine, un supporto agli organi decisionali dell'Azienda per impostare programmi di miglioramento delle prestazioni di servizio.

La ricerca, effettuata a tantum, è stata avviata nel Marzo del 1998 ed è stata gestita mediante il coinvolgimento sia di personale interno all'azienda, impegnato soprattutto nella fase di progettazione, sia di personale esterno che ha curato l'impostazione metodologica, la definizione del campione e del questionario, la rilevazione ed il trattamento globale dei dati.

Nell'indagine sono stati analizzati tutti i "sottoservizi" affidati all'Azienda Municipale Ambiente, relativi al servizio Igiene urbana: pulizia delle strade, raccolta rifiuti con il sistema tradizionale, raccolta differenziata, altri servizi di minore rilevanza (gabinetti pubblici, pulizia aree archeologiche, pulizia mercati), servizi informativi - educativi.

La progettazione dell'indagine (scelte metodologiche, impostazione complessiva), il coordinamento dei lavori operativi e l'analisi dei risultati sono stati curati dal gruppo di progetto del Dipartimento per la Funzione Pubblica, coinvolgendo i funzionari del Comune (attraverso una apposita struttura tecnica) e i dirigenti di Ama. Questi ultimi, in particolare, hanno curato la selezione delle variabili da analizzare e all'attribuzione ad esse dei valori di importanza.

Le operazioni di dimensionamento del campione, produzione del questionario e generazione del report finale, sono state effettuate con l'ausilio di un software appositamente selezionato dal gruppo di progetto.

La tecnica utilizzata per effettuare le interviste è stata quella telefonica. La fase di rilevazione è stata completata in tre settimane. In questa fase sono stati impiegati rilevatori di una società esterna specializzata, ai quali è stato dedicato un semplice momento di *briefing*, trasferendo ad essi il questionario in forma elettronica per l'importazione in un sistema CATI. Esso, a sua volta ha generato un file reimportato nel software utilizzato (CSOL), per la automatica generazione del report.

Il questionario sperimentato, in cui sono state incluse 25 domande, è stato strutturato secondo una metodologia che, pur derivata dal modello SERVQUAL, utilizza una metrica relativa. Essa tende a misurare direttamente il differenziale tra aspettative (quali che esse siano) e qualità percepita, consentendo una notevole semplificazione del questionario e riduzione dei tempi di intervista. La considerazione di fondo per l'adozione di tale metrica relativa è stata basata sul fatto che, quand'anche si misurasse separatamente il valore assoluto della qualità percepita e attesa, il dato realmente utilizzato nelle elaborazioni e nelle riflessioni compiute sui dati raccolti al fine delle scelte di miglioramento del servizio è costituito dal differenziale tra i due valori indicati. Ai decisori (di qualunque livello) della

qualità del servizio interessa, infatti, la "capacità di accelerazione" dell'organizzazione rispetto ai bisogni dell'utenza. Tanto vale, a questo punto, misurare direttamente tale differenziale. Inoltre, la metrica relativa risulta essere più "precisa" rispetto alle scale metriche tradizionali, in quanto separa nettamente (senza dubbi interpretativi) la corrispondenza o non corrispondenza alle aspettative dell'utenza.

Agli utenti non è stata chiesta alcuna valutazione di importanza, che è stata, invece, ricavata mediante elaborazioni di correlazione statistica. I relativi risultati sono stati messi in relazione con la graduatoria di importanza attribuita dalla dirigenza aziendale, ricavando dall'incrocio alcune classificazioni di graduazione della rilevanza. Le suddette categorie sono state successivamente incrociate con l'indice di insoddisfazione, ottenendo l'identificazione delle diverse priorità di intervento.

Il campione da intervistare per effettuare la rilevazione è stato costruito su basi statistiche, a partire dalla numerosità globale delle famiglie residenti nel Comune di Roma. La tecnica utilizzata è stata il campionamento casuale semplice, con parametri di variabilità del 50% (in assenza di rilevazioni pregresse condotte con riferimento specifico agli stessi servizi), intervallo di confidenza del 95% ed errore ammissibile del 3%. La numerosità del campione così determinata è stata successivamente ridistribuita proporzionalmente, rispetto alla popolazione residente, tra le Circoscrizioni amministrative.

I dati ottenuti a conclusione della ricerca sono stati utilizzati direttamente nell'ambito del progetto: l'indice di prestazione alla base del contratto è stato costruito, e sarà successivamente verificato, "pesando" e correggendo gli indicatori prestazionali "quantitativi" (frequenza di raccolta, km lineari di strade spazzate, ecc.), con gli indici di soddisfazione relativi al servizio considerato.

I risultati finali sono stati presentati attraverso un report finale, sulla cui base il gruppo di lavoro del progetto finalizzato del Dipartimento della Funzione Pubblica ha prodotto valutazioni e suggerimenti, formalizzati in una nota di sintesi presentata attraverso incontri formali sia ai referenti comunali sia alla dirigenza di Ama.

La metodologia di riferimento e i risultati di sintesi sono stati, inoltre, ripresi in una pubblicazione a cura del Poligrafico. Alcune informazioni sui presupposti metodologici sono state riprese anche in una pubblicazione Cispel.

Per l'effettuazione dell'indagine è stato utilizzato il prototipo di uno specifico strumento software (CSOL, Customer Satisfaction On Line), che

fornisce supporti per la scelta delle variabili da rilevare (all'interno di un *Thesaurus*), la costruzione automatica del questionario, il dimensionamento campionario e l'elaborazione automatica del report. In sede di intervista telefonica e caricamento dei relativi dati è stato utilizzato un normale software CATI, dal quale i dati raccolti sono stati importati automaticamente in CSOL.

Il lavoro non ha presentato particolari problemi. Le maggiori complessità, inerenti la necessità di scelta del modello di riferimento e delle metriche di rilevazione, sono state incontrate nella fase iniziale di impostazione del lavoro e definizione degli obiettivi sui quali costruire l'intero percorso di indagine.

4.11 *Caso M - Comune di Alpignano (TO)* *Generalità dei servizi*

L'indagine "Ricerca sui tempi e sulla qualità dei servizi comunali" è stata sviluppata dal Comune di Alpignano (TO), a partire dal mese di Aprile 1997, al fine di valutare il livello di soddisfazione dell'utenza, non tanto riguardo singoli servizi, quanto in riferimento ad alcune tematiche trasversali di tipo generale, ponendo attenzione a questioni quali i tempi di erogazione e l'adeguatezza delle strutture fisiche. Tutto questo per avviare una fase di verifica e confronto capace di monitorare tale livello di soddisfazione nel tempo, iniziando con l'effettuazione di un confronto con i risultati riscontrati mediante una precedente analisi svolta nel 1993. In questo senso, possiamo ritenere l'indagine inserita in una logica di monitoraggio continuo.

I servizi indagati non sono stati oggetto di alcuna scelta, piuttosto è stato svolto un monitoraggio complessivo per avere un quadro globale del livello di soddisfazione dell'utenza, senza scendere nel dettaglio dei singoli servizi. L'effettuazione della ricerca non è stata preceduta da alcuna campagna informativa volta alla diffusione dei contenuti e delle finalità della stessa.

Il personale impegnato per lo sviluppo dell'iniziativa è stato composto da risorse interne all'Ente comunale, che hanno curato la parte relativa alle interviste ed il caricamento e trattamento dei dati, da una stagista e dal responsabile di settore che ha curato il coordinamento complessivo, l'analisi dei dati e la relazione finale. Un società esterna ha fornito suggerimenti per la semplificazione di alcune fasi particolarmente complesse incontrate nello svolgimento del lavoro.

I questionari sono stati somministrati attraverso interviste telefoniche,

effettuate in orario pre - serale per poter individuare ogni tipologia di rispondenti, e personali, svolte per strada o all'uscita dai servizi comunali. Il periodo di rilevazione è stato di 2 settimane ed ha comportato l'utilizzo di rilevatori esterni debitamente addestrati.

La metodologia utilizzata è stata quella della ricerca sociale tramite sondaggio. Lo strumento utilizzato è stato il questionario strutturato secondo un modello della qualità dei servizi pubblici rielaborato a partire dalle esperienze che hanno condotto alla formulazione del modello SERVQUAL, percorrendo successivamente un proprio originale sviluppo. Il modello utilizza sette indicatori di base, ipotizzati essere variabili discriminanti della qualità del servizio. Il questionario, contenente 28 domande, è risultato diviso in diverse parti, di cui solo una parte finalizzata alla rilevazione del grado di soddisfazione percepito dall'utenza: compaiono domande sulla percezione complessiva dell'immagine del Comune, attraverso una valutazione sulle modificazioni avvenute negli ultimi anni, sul livello di soddisfazione per tutti i servizi effettivamente erogati dallo stesso e, infine, quesiti volti a misurare il livello di soddisfazione degli utenti nei confronti dell'organizzazione della struttura comunale. I responsabili dell'indagine hanno ritenuto particolarmente interessante mettere in rilievo la crescita di consapevolezza dell'utente verificatasi lungo l'intervista, non così ovvia come potrebbe apparire in un primo momento. In questa occasione di contatto, fornite risposte alle prime domande basandosi solo su impressioni e percezioni di primo impatto, l'intervistato è portato a riflettere sempre più su quali siano, effettivamente, i servizi comunali esistenti e di quali egli usufruisca, garantendo - secondo i responsabili dell'indagine - un grado di giudizio più vicino alla realtà e una conseguente classificazione dei servizi migliori e di quelli peggiori.

La metrica utilizzata per individuare potenziali aree di miglioramento, è consistita nel calcolo della differenza numerica tra coloro che hanno citato ogni singolo servizio in positivo e coloro che lo hanno citato in negativo, il cosiddetto "livello del consenso", per poi ponderare questo dato con il numero di volte che il servizio è stato comunque citato; il dato risultante è stato definito "percentuale di gradimento del servizio". La metrica utilizzata, invece, per definire il livello di soddisfazione percepito dall'utente su alcuni fattori della qualità del servizio ritenuti basilari, è stata quella del differenziale semantico, in cui il rispondente ha avuto la possibilità di scegliere tra due attributi di significato opposto con diversa gradualità, in una scala a 5 valori. Non è stato, invece, valutato il differenziale qualità attesa/percepita, così come non si è

proceduto ad una classificazione dei fattori investigati in termini di importanza.

Il campione da intervistare è stato individuato mediante una tecnica di campionamento stratificato. Il dimensionamento degli strati è stato fatto sulla base dei dati statistici elaborati dal CED sulle informazioni anagrafiche, riportando in esso, con pesi proporzionali, la composizione per sesso, età, professione e area geografica di residenza della popolazione comunale. In realtà il campione è stato volutamente sbilanciato sul versante delle donne che lavorano, categoria particolarmente sensibile alle criticità presenti in tema di tempi dei servizi, e della variabile età, dove si è ritenuto utile non considerare i minori che non possono accedere a tutti i servizi comunali, e, dunque, non possiedono una adeguata capacità elaborativa di giudizio. L'area geografica di residenza è stata ritenuta importante per l'inquadramento della ricerca nel contesto del Piano Regolatore dei Tempi della Città, dato che il fatto di abitare in una zona della città piuttosto che un'altra acquisisce valore discriminante rispetto all'utilizzo dei servizi comunali, collocati tutti nel centro della città.

L'elaborazione dei dati rilevati dall'indagine ha prodotto delle valutazioni in termini assoluti, percentuali e di frequenza, mentre, per le domande proposte secondo una scala ordinale basata su classificazioni quantitative, sono state prodotte le medie ponderate, date dall'aver pesato ogni giudizio con la relativa percentuale di gradimento. I dati così ricavati sono stati successivamente utilizzati per apportare miglioramenti nell'erogazione dei servizi. Ad esempio per ciò che ha riguardato Tempi e Orari è stata aumentata la fascia oraria di apertura degli sportelli, con aperture anche pomeridiane, per la Logistica è stata progettata la costruzione di una nuova sede municipale integrata con vari spazi destinati ai servizi, per l'Organizzazione del personale sono state fissate nuove regole e motivazioni al personale e, infine, per la Comunicazione al cittadino è stato potenziato il periodico locale, è stato creato un sito web e sono state ampliate le occasioni di incontro con il cittadino.

Per la memorizzazione ed elaborazione dei dati raccolti sono stati utilizzati semplici strumenti di personal computing. In particolare si sono impiegati fogli di calcolo (Works) in ambiente Windows 95 e 3.11.

Le maggiori problematiche incontrate nello svolgimento del progetto sono state concentrate nella parte iniziale del lavoro (organizzazione globale, definizione del campione e, in misura minore, determinazione del questionario e della metodologia analitica da utilizzare) ed in quella finale di analisi dei dati e formulazione del report.

4.12 *Caso N - Comune di Bologna* *Nidi d'infanzia*

Lo studio effettuato dal Comune di Bologna nel Novembre 1997, "Indagine sulla soddisfazione degli utenti - il servizio Nidi d'infanzia", è parte integrante di una serie di studi sulla soddisfazione dell'utenza, avviati dal 1992, e relativi a numerosi servizi erogati.

La ricerca in oggetto è stata svolta avendo un duplice obiettivo: da un lato, l'adeguamento del livello dei servizi ai cambiamenti dei bisogni dei cittadini, all'interno di un progetto volto alla determinazione di opportuni sistemi di monitoraggio della qualità del servizio erogato, dall'altro il rafforzamento dell'orientamento al cittadino/cliente, attraverso la proposta di interventi migliorativi del livello di comunicazione esistente.

Le indagini effettuate dal Comune di Bologna nel 1992, hanno inteso monitorare la soddisfazione degli utenti relativamente ai principali servizi offerti. Terminata l'elaborazione dei risultati, sono stati avviati, per ogni ricerca, gruppi di miglioramento, con l'obiettivo di definire soluzioni correttive relative alle criticità emerse. Le proposte avanzate dai gruppi sono state sottoposte alle Direzioni competenti che le hanno valutate e, in caso di approvazione, ne hanno predisposto l'implementazione. I giudizi espressi dagli utenti dei servizi sono stati utilizzati anche per predisporre indicatori interni per il controllo del funzionamento del servizio. Nel 1997, trascorso un ragionevole lasso di tempo per consentire ai gruppi di miglioramento di elaborare le proprie proposte, attuarle e verificarne l'efficacia, l'Amministrazione ha sentito l'esigenza di sondare nuovamente la voce dei clienti, per valutare in maniera obiettiva le prestazioni raggiunte e per avviare eventuali azioni di miglioramento nelle aree ritenute più critiche.

I servizi scelti per la realizzazione delle indagini sono stati Demografico, Assistenza domiciliare anziani, Case di riposo, Rapporto cittadino - quartiere, Orari degli uffici pubblici, Polizia municipale, Attività produttive, Controllo edilizio, Servizi mortuari, Scuole dell'infanzia e Nidi d'infanzia. Quest'ultimo, su cui concentriamo la nostra analisi, è stato selezionato in quanto incluso, assieme agli altri servizi per l'Infanzia, tra gli obiettivi prioritari del Programma di Mandato, e, in quanto tale, costituente una delle principali destinazioni degli investimenti dell'amministrazione comunale.

Il personale coinvolto nell'indagine in oggetto è stato costituito da dipendenti del Comune, della Provincia e da pedagogisti di Quartiere, oltre a personale di una società di consulenza esterna (la stessa che aveva

precedentemente gestito una prima indagine) che ha assicurato un supporto di consulenza per la semplificazione di questioni particolarmente difficili da gestire internamente.

L'Ufficio Stampa del Comune di Bologna ha contribuito ad effettuare una efficace campagna di informazione e sensibilizzazione sulla ricerca, fatta attraverso comunicazioni sull'avvio dell'indagine ai principali media cittadini. Il Settore Qualità ha provveduto ad informare dell'iniziativa sia l'Ufficio Relazioni con il Pubblico centrale che quelli di quartiere.

I questionari sono stati somministrati attraverso interviste telefoniche mediante l'ausilio di un ente di rilevazione esterno, i cui intervistatori sono stati opportunamente istruiti dalla società di consulenza che ha partecipato alla ricerca. Il periodo di rilevazione è stato di 1 settimana.

Sul piano operativo, l'effettuazione dell'indagine ha seguito uno schema da tempo consolidato negli studi sulla definizione delle dimensioni sottese alla percezione della qualità dei servizi. Il disegno metodologico generale ha previsto l'esecuzione integrata di 5 fasi:

- un incontro con alcuni responsabili operativi del settore, allo scopo di apprendere le logiche sottese al servizio, nonché di effettuare una prima disamina dei problemi già noti o ipotizzati;
- la costituzione di un gruppo psicologico con cittadini/clienti del servizio, avente lo scopo di verificare ed approfondire i problemi e le attese dei fruitori;
- la realizzazione di un questionario strutturato, composto da 23 domande, da sottoporre ai vari target, per graduare l'importanza delle opinioni e delle eventuali attese di miglioramento espressi nei primi due step ed eventualmente valutare l'accettazione di proposte migliorative del servizio attualmente erogato;
- la presentazione/discussione del questionario, preventiva al suo utilizzo sul campo, con i responsabili operativi del settore;
- l'esecuzione delle interviste, sulla base del questionario prodotto.

La metrica utilizzata per valutare il livello di qualità percepita dall'utenza è consistita in una scala a punteggio di 5 valori, in cui la specificazione qualitativa è stata data per i soli estremi, positivo (molto d'accordo) e negativo (per nulla d'accordo). I valori intermedi sono stati utilizzati per graduare la valutazione. Il giudizio di soddisfazione, privo di qualunque considerazione sul livello di qualità attesa e sulla graduazione di importanza dei fattori, è stato richiesto per fornire una valutazione sul servizio nel complesso e su alcuni fattori ritenuti maggiormente correlati al

livello di qualità percepito sul servizio stesso. Il questionario del 1997 è stato semplificato rispetto le analoghe ricerche effettuate negli anni precedenti. In particolare si è ritenuto di non formulare distinte domande sulle aspettative e sulle percezioni, concentrando l'attenzione esclusivamente su queste ultime. La ragione di tale semplificazione è ascrivibile alla necessità di ottenere un quadro della percezione del servizio mediante uno strumento che meglio si adattasse alle interviste telefoniche, meno costoso, replicabile con cadenza periodica e concentrato su tematiche di più stretta attualità.

Il campione sul quale compiere la rilevazione è stato determinato utilizzando la tecnica di campionamento sistematico effettuata su ognuno dei 9 quartieri su cui è stata ripartita proporzionalmente la numerosità del campione, fissata in 100 unità. Il campionamento (uguale per tutte le circoscrizioni, nonostante le loro diverse caratteristiche demografiche e sociali) è stato stabilito dividendo il numero totale di utenti per la numerosità del campione. L'applicazione del passo di estrazione ha poi consentito la selezione dei nominativi.

I risultati, elaborati attraverso tecniche di analisi statistica descrittiva, sono stati presentati ai direttori delle circoscrizioni cittadine direttamente responsabili dei servizi alla persona. In una fase successiva sono stati coinvolti i pedagogisti che ne hanno dato comunicazione agli operatori. I dati ottenuti sono stati utilizzati per migliorare il servizio, attraverso interventi correttivi.

Non sono pervenute informazioni sull'eventuale utilizzo di supporti software per la memorizzazione ed elaborazione dei dati raccolti.

Le maggiori problematiche incontrate nello svolgimento dell'indagine sono individuabili nella fase di organizzazione, di definizione del questionario e del campione, nella fase di rilevazione e nell'analisi finale dei risultati.

4.13 *Caso O - Comune di Como* *Servizi Anagrafici, Gas e Acqua, Nettezza urbana, Assistenza anziani e Asilo nido*

L'indagine di *customer satisfaction* effettuata dal Comune di Como a partire dal mese di Ottobre 1996, rientra in una più generale iniziativa, cofinanziata dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dal Comune stesso, denominata "Progetto Comunicazione". Alla base dello studio vi è stata

l'ipotesi dell'esistenza di notevoli margini di miglioramento nell'ambito della capacità di comunicazione tra Pubblica Amministrazione e cittadini. All'interno del progetto è stata inserita una ricerca, "Monitoraggio dei Servizi", allo scopo di acquisire i giudizi dei cittadini sui servizi forniti dall'Amministrazione comunale, esplorando la possibilità di applicarvi una metodologia di indagine di *customer satisfaction*.

L'indagine è nata, dunque, dalla necessità di rilevare il grado di soddisfazione complessivo dei cittadini di Como, nei riguardi di alcuni servizi di pubblica utilità offerti dall'Amministrazione comunale e da aziende municipalizzate aventi in concessione il servizio, evidenziando, nel contempo, le principali aree di forza e di debolezza. Si è voluto fare emergere alcune importanti impressioni dei cittadini non altrimenti esplicitabili mediante reclami o altri mezzi.

I servizi su cui si è deciso di concentrare l'attenzione: Anagrafico, Gas e Acqua, Nettezza urbana, Assistenza anziani e Asilo nido, sono stati scelti direttamente dall'Amministrazione seguendo logiche connesse ad esigenze di gestione e disponibilità finanziarie.

La ricerca è stata sviluppata impiegando sia personale interno, facente riferimento all'Ufficio di Statistica, sia consulenti esterni.

Una campagna informativa, attuata attraverso interventi su giornali e TV locali e per mezzo di una conferenza stampa di presentazione, è stata approntata per sensibilizzare gli utenti sui temi proposti nella ricerca.

La tecnica di rilevazione adottata, sulla base di considerazioni legate a motivi di contenimento dei costi, è stata quella del questionario postale. Ogni famiglia estratta ha ricevuto il questionario ed una lettera del Sindaco che illustrava l'importanza dell'iniziativa. È stata prevista l'autocompilazione del questionario da parte di un qualsiasi componente della famiglia e la successiva spedizione postale a mezzo di busta preaffrancata.

Il periodo di rilevazione è stato di 7 settimane. I questionari ritornati sono stati pari al 30% di quelli inviati. In questa fase non sono stati impiegati rilevatori esterni. Tale basso livello di *redemption* è stato attribuito dai responsabili dell'indagine al fatto che alcuni destinatari dei questionari, in assenza della garanzia di anonimato, hanno preferito non inviare le proprie risposte, e nel fatto che il ritorno del questionario è stato lasciato a totale discrezione delle famiglie intervistate. In aggiunta, la tecnica di rilevazione basata sul questionario postale presenta implicitamente il rischio che a rispondere siano solamente coloro che ritengono i servizi non soddisfacenti, avendo maggiori motivi per mettere in risalto la propria opinione. In

quest'ottica è probabile il sovradimensionamento dei casi negativi. In aggiunta, una ulteriore distorsione nasce dal fatto che il campione intervistato è risultato sbilanciato verso la categoria dei pensionati, che, avendo maggiore tempo e disponibilità alla compilazione del questionario, hanno risposto in percentuale molto superiore alla loro quota di partecipazione campionaria.

Precedentemente allo sviluppo definitivo del questionario e allo svolgimento operativo della ricerca si è provveduto all'effettuazione di un pre - test, effettuato mediante colloqui in profondità con i responsabili dei servizi, così da consentire l'individuazione delle maggiori criticità nell'erogazione degli stessi.

Il questionario risultante è stato strutturato in 5 sezioni, una per ogni singolo servizio indagato, ed è stato sviluppato attraverso 96 domande globali. Le domande contenute nelle diverse sezioni sono state concentrate sulla determinazione del livello di qualità percepito dagli utenti, rilevato mediante una metrica comune ad ogni sezione e data da una scala a punteggio da 1 (massima soddisfazione) a 5 (minima soddisfazione). Non è stata prevista alcuna valutazione sul livello di qualità attesa né una qualche graduazione di importanza tra i fattori indagati, con l'unica eccezione del servizio gas e acqua.

Il campione di utenti cui inviare il questionario è stato determinato mediante campionamento casuale sistematico ad estrazione esaustiva, con errore statistico del 2%. Campioni specifici sono stati approntati per il servizio Assistenza anziani e Asilo nido. Sono stati così individuati 2647 nominativi cui indirizzare i questionari postali, ritornati solamente in misura del 30%. Il campione reale risulta, in ogni caso, corrispondente al 2,3% della popolazione residente.

Si è proceduto ad una elaborazione delle informazioni raccolte mediante analisi descrittive semplici quali valutazioni percentuali, assolute e il calcolo di un indice sintetico di soddisfazione.

L'illustrazione dei risultati è stata effettuata attraverso un report finale ed una conferenza stampa conclusiva. I dati ottenuti non risultano essere stati utilizzati per apportare miglioramenti nell'erogazione dei servizi.

Non sono pervenute informazioni in merito all'eventuale utilizzo di strumenti software a supporto delle diverse fasi dell'indagine.

Le maggiori problematiche emerse nell'indagine sono state individuate nella fase organizzativa, nella definizione del campione e del questionario e nell'analisi dei dati con stesura del report finale.

4.14 *Caso P - Comune di Marostica* *Asili nido*

L'indagine sulla "Valutazione della qualità del servizio asilo nido da parte delle famiglie" è stata progettata e gestita dall'area qualità dei servizi alla popolazione del Comune di Marostica (VI), a partire dai primi mesi del 1995, allo scopo di fare entrare all'interno dell'Amministrazione la voce del "cliente", per capirne e soddisfarne i desideri ed i bisogni principali. In quest'ottica, la motivazione per cui è stata effettuata la ricerca è stata di fare emergere aree di criticità nell'erogazione del servizio, per riorientare il lavoro dell'anno scolastico successivo verso la soluzione delle problematiche evidenziate.

La ricerca ha previsto la riproposizione del questionario per tre anni consecutivi, oltre all'allargamento della stessa anche ad altri ordini scolastici, ed è stata gestita unicamente con personale interno all'Amministrazione, in particolare con il coinvolgimento della totalità degli operatori dell'asilo nido.

Gli incontri effettuati con gli operatori e le famiglie interessate hanno costituito il fulcro di una campagna informativa che ha permesso di illustrare le motivazioni, le finalità dell'indagine e lo strumento utilizzato per lo sviluppo della stessa.

L'indagine è stata gestita totalmente con personale interno. I questionari sono stati somministrati in forma anonima attraverso interviste autocompilative. Il posizionamento di urne all'entrata della struttura ha permesso un'agevole raccolta dei questionari stessi. Il periodo di rilevazione è stato di 2 settimane e non ha richiesto l'impiego di rilevatori esterni.

Il modello che è stato applicato nella ricerca è riconducibile a quello, cosiddetto delle 5 P, proposto da Giuseppe Negro "Organizzare la qualità nei servizi", in cui viene proposta la programmazione e il controllo della qualità nei servizi attraverso 5 sottosistemi interrelati tra loro. In esso si mira alla individuazione di 5 tipologie di qualità: prevista, progettata, prestata, percepita e paragonata.

Il questionario, contenente 19 domande, è stato sviluppato seguendo le indicazioni di Hoinville et al. "Come fare i sondaggi" ed è stato concentrato sulla rilevazione di un giudizio di soddisfazione relativo a fattori ritenuti particolarmente correlati al livello di qualità del servizio percepito.

Le domande inserite nel questionario hanno consentito la misurazione del livello della sola qualità percepita, non prevedendo né l'individuazione del corrispondente livello atteso, né la graduazione di importanza dei medesimi fattori indagati. Una ulteriore considerazione va fatta sulla metrica utilizzata per la misurazione del livello di soddisfazione, laddove le risposte, tutte

classificate con punteggio su una scala a 5 valori, mostrano caratterizzazioni qualitative opinabili nei loro valori centrali (né soddisfatto/a né insoddisfatto/a, né d'accordo né in disaccordo, discreto). Il questionario pone quattro domande preliminari, dalla cui risposta è condizionato l'approfondimento delle variabili analitiche che ad esse sono collegate. Ad esempio, dopo aver posto una domanda preliminare volta a cogliere se *"Il personale ha conoscenza, comprensione ed esperienza dello sviluppo infantile?"*, viene impedito a chi risponde *No* e *Non so* di esprimere un giudizio sulla conseguente domanda *"Come giudica il grado di preparazione del personale?"*.

La rilevazione è stata di tipo censuario, rivolgendosi all'intero universo di famiglie fruitrici del servizio, aventi, cioè, uno o più bambini iscritti presso l'asilo nido del Comune di Marostica.

I dati scaturiti dall'indagine sono stati elaborati mediante tecniche statistiche descrittive caratterizzate da valutazioni assolute e percentuali delle risposte fornite. I risultati finali sono stati illustrati ai genitori e agli amministratori. In una fase successiva i risultati ottenuti sono stati utilizzati al fine di riorientare e migliorare l'erogazione del servizio. A questo scopo, sono stati organizzati incontri con i genitori e con gli operatori per discutere e migliorare le prestazioni sulla base delle percezioni.

4.15 *Caso Q - Circoscrizioni del Comune di Roma*

Manutenzione strade, Rilascio licenze commerciali erogate dalle circoscrizioni, Autorizzazione passi carrabili, Demografico, Scuole materne e Assistenza domiciliare anziani

La ricerca *"Customer Satisfaction servizi"*, realizzata dal Comune di Roma nell'anno 1997, è stata effettuata per mettere a punto un sistema di rilevazione della qualità dei servizi erogati dalle circoscrizioni, con l'obiettivo di rendere la rilevazione permanente.

L'indagine è parte integrante di un insieme di altri studi svolti dall'Amministrazione comunale in merito alla qualità dei diversi servizi erogati ai cittadini.

Nell'indagine sono stati analizzati 6 servizi, sia di tipo tecnico (Manutenzione strade, Rilascio licenze commerciali erogate dalle circoscrizioni, Autorizzazione passi carrabili) che amministrativo (Demografico, Scuole materne e Assistenza domiciliare anziani). La

selezione è avvenuta, sul totale dei servizi effettivamente erogati dalle Circoscrizioni, tenendo conto di quali servizi avessero un maggiore impatto quantitativo, qualitativo e, soprattutto, di quali consentissero una valutazione sul livello di qualità percepita.

La ricerca è stata svolta sia da risorse interne all'Ente, coordinate dall'Ufficio di Controllo interno, costituite da rappresentanti delle circoscrizioni e, nella fase di rilevazione della qualità erogata, da alcuni responsabili dei servizi oggetto di indagine, sia da risorse esterne, rappresentate da una società esterna di consulenza che ha curato la gestione globale del lavoro svolto.

Essa è stata preceduta da una campagna informativa, consistita in lettere di avviso che preavvertivano dell'imminente intervista telefonica e cartelloni informativi per avisare della successiva intervista personale sul posto, che ha contribuito non solo a dare la necessaria "visibilità" all'iniziativa, ma anche a creare un adeguato clima collaborativo Amministrazione/utenza utile a facilitare e velocizzare la fase di rilevazione.

I questionari sono stati somministrati attraverso due metodi. Per quanto riguarda i servizi tecnici sono state utilizzate interviste telefoniche, in quanto è stato considerato che l'utilizzo di tali servizi rende possibile una conservazione "in memoria" del giudizio sulla qualità più a lungo termine. Per quanto riguarda i servizi amministrativi è stata scelta l'intervista personale, effettuata in prossimità temporale e fisica del servizio erogato. La rilevazione operativa, effettuata nell'arco di 2 settimane, è stata effettuata mediante l'utilizzo di rilevatori esterni opportunamente addestrati. In tutte le altre fasi è stato coinvolto un elevato numero di personale interno (140 unità).

Il modello utilizzato per svolgere la ricerca e sviluppare il questionario prende le mosse da un'analisi, svolta nel passato sulla qualità di alcuni servizi, ai fini della redazione delle relative carte dei servizi. Dai risultati a suo tempo ottenuti, si è passati allo sviluppo di indicatori puntuali di qualità, definiti per ogni servizio analizzato, e, attraverso un'indagine pilota, effettuata sul 10% dei casi, si è giunti per successivi aggiustamenti alla stesura finale del questionario.

Il questionario è stato strutturato in 6 sezioni, una per ciascun servizio analizzato, per un totale di 51 domande, misurando la sola percezione degli intervistati e rilevando il giudizio di importanza da essi espressi. La metrica utilizzata è basata su di una scala ordinale a 4 valori.

Il campione di utenti da intervistare è stato scelto utilizzando tecniche di campionamento diverse a seconda della tipologia di utenza da investigare.

Per ciò che concerne i servizi tecnici, dopo aver segmentato la popolazione residente per circoscrizione, si è proceduto ad una estrazione casuale delle unità statistiche da ciascuna lista di riferimento. Nel servizio di scuola materna, selezionate le scuole aventi caratteristiche ritenute non estreme, dunque non dotate di tutti i comfort né prive della maggior parte di essi, sono state estratte casualmente alcune classi nelle quali si è poi passati ad intervistare la famiglia di ogni alunno. Nel servizio demografico, invece, è stata attuata un'estrazione casuale frequentando, in orari di maggior afflusso, lo sportello di riferimento. Per il servizio di assistenza anziani è avvenuta un'estrazione casuale degli utenti, con la clausola che non fossero allettati o avessero altri gravi problemi. In tutti i casi, comunque, un vincolo posto alla somministrazione del questionario e, indirettamente, alla determinazione del campione, è stato il fatto che l'utente avesse usufruito del servizio indagato, e lo avesse fatto da poco tempo. Nel complesso, il campione di rilevazione è risultato composto da oltre 5000 unità, così articolate: Assistenza domiciliare anziani: 20 unità su 60 totali per ciascuna circoscrizione; Demografico: 1900 unità; Scuole materne: 1500 unità; Manutenzione: 600 unità; Passi carrabili: 400 unità; Autorizzazioni commerciali: 400.

I dati ricavati dall'indagine sono stati utilizzati per migliorare l'erogazione dei servizi analizzati, attraverso una adeguata illustrazione dei risultati alle amministrazioni circoscrizionali e al presidente delle stesse. L'elaborazione statistica dei dati è consistita in un'analisi puramente descrittiva, fatta attraverso valutazioni dei valori totali e percentuali delle risposte e confronti cross-section tra le circoscrizioni. In questa ottica è stato raggiunto uno dei maggiori obiettivi della ricerca, dato dall'effettuazione di un controllo del centro sulla periferia e, nel contempo, un'analisi comparativa tra le circoscrizioni stesse. I risultati finali sono stati successivamente presentati, in forma di report, a tutti gli assessori del Comune di Roma.

Per la memorizzazione ed elaborazione dei dati sono stati impiegati semplici fogli di calcolo.

Le maggiori problematiche incontrate nello svolgimento del lavoro sono state focalizzate in due fasi iniziali, quella di progettazione/organizzazione della ricerca e quella, fondamento della fase di rilevazione, di definizione del questionario e del campione.

4.16 *Caso R - Comuni di Follina, Tarzo, Revine Lago, Cison di Valmarino, Miane*

Manutenzioni, Infrastrutture pubbliche, Nettezza urbana, Polizia municipale, Anagrafe e Stato civile, Sportelli aperti al pubblico, Informazione sulle attività del Comune.

L'indagine "Razionalizzazione e riorganizzazione delle risorse e dei servizi" è uno studio intrapreso dal mese di Aprile 1997 dai Comuni di Follina, Tarzo, Cison di Valmarino, Miane e Revine Lago, nella zona di Tolmezzo. L'obiettivo posto in sede di progettazione è stato di trovare soluzioni organizzative diverse da quelle vigenti, in grado di portare benefici alle Amministrazioni, agli Operatori Pubblici e, soprattutto, ai Cittadini. La conoscenza delle esigenze e la misurazione del livello di qualità percepito dai cittadini, hanno costituito la base imprescindibile per la rilevazione delle criticità nell'erogazione dei servizi.

I servizi che sono stati analizzati nell'indagine, selezionati seguendo come priorità l'elevato impatto con l'utenza, sono stati Manutenzioni, Infrastrutture pubbliche, Nettezza urbana, Polizia municipale, Anagrafe e Stato civile, Sportelli aperti al pubblico, Informazione sulle attività del Comune.

Lo studio, di tipo *una tantum*, è stato sviluppato mediante l'utilizzo sia di personale interno all'Ufficio Anagrafe, sia di personale esterno messo a disposizione da una società specializzata, impiegato nella fase organizzativa, di predisposizione del questionario, di formazione del campione e di elaborazione finale dei dati.

Una campagna informativa, attuata mediante manifesti e articoli sulla stampa locale, ha preceduto l'effettuazione dell'indagine, agevolando la comprensione delle finalità e la sensibilizzazione sulla stessa da parte dei cittadini.

L'indagine è stata effettuata sia presso gli Amministratori, che presso gli Operatori e i Cittadini, mettendo in evidenza il diverso modo in cui i fattori vengono percepiti dai soggetti interessati all'erogazione dei servizi.

I questionari sono stati somministrati attraverso autocompilazione a seguito di consegna a domicilio. La fase di rilevazione, della durata complessiva di 4 settimane, è stata gestita da personale interno.

Il metodo utilizzato per sviluppare il questionario e svolgere la ricerca non fa riferimento a nessun modello prefissato. Il questionario predisposto, completamente strutturato, è stato sviluppato in maniera omogenea per ciascun servizio analizzato, comprendendo domande relative a dimensioni

quali tempestività, accuratezza del prodotto, dell'ambiente e adeguatezza. La metrica utilizzata per la misurazione del livello di qualità percepita dai rispondenti è stata contraddistinta da una scala a 4 valori, con differenziazioni nella definizione qualitativa delle singole posizioni. L'utilizzo di espressioni qualitative diverse in uno stesso contesto ha reso problematica sia la comprensione da parte dei rispondenti che la chiara interpretazione delle risposte fornite.

Una particolarità del questionario, formato da 7 sezioni, per un totale di 23 domande, è stata la possibilità di risposta data a tutti i componenti il nucleo familiare, purché in età superiore ai 15 anni. Questo fattore ha certamente contribuito a sopravvalutare la rappresentatività del campione, soprattutto per fenomeni quali l'omogeneizzazione delle risposte, facilmente riscontrabili all'interno di uno stesso nucleo familiare.

Il campione di utenti da intervistare è stato determinato utilizzando come tecnica il campionamento casuale semplice a dimensione proporzionale, in base alla distribuzione geografica dei residenti. Il totale intervistato, circa il 20% della popolazione, consente di ottenere una rappresentazione dell'universo molto elevata.

I dati scaturiti dall'indagine, elaborati con il supporto di semplici fogli elettronici, in un indice medio della qualità, calcolato per tre categorie di intervistati (Amministratori, Operatori, Utenti del servizio), sono stati utilizzati per individuare le principali aree di intervento migliorativo.

I risultati conclusivi sono stati presentati in una relazione illustrativa, con l'indicazione delle maggiori problematiche incontrate nello svolgimento dell'intero lavoro. In tale ambito, l'organizzazione dell'indagine e la distribuzione/ritiro dei materiali sono state le fasi di più intensa criticità.

4.17 *Il "Thesaurus" delle variabili analizzate*

In questa appendice riportiamo l'elenco dei *drivers* della qualità delle diverse categorie di servizi analizzati. Si tratta di un elenco derivato dalle domande formulate nei questionari presi in considerazione. In presenza di servizi analizzati in più contesti sono stati operati alcuni accorpamenti, che hanno comportato anche l'eliminazione dei riferimenti ad eventuali "dimensioni" della qualità (aggregazioni di primo livello) nel caso in cui esse fossero disomogenee.

A - SERVIZI MUSEALI

- Servizio di accoglienza
- Allestimento del museo
- Percorsi di visita
- Corredo informativo
- Supporti audiovisivi
- Supporti informatici per ricerca interattiva
- Visita guidata
- Supporto guida audio
- Guide brevi a stampa
- Apertura serale
- Organizzazione orari

B - SERVIZI DOGANALI

- Orari apertura al pubblico
- Riservatezza nelle trattazioni delle pratiche
- Cortesia del personale
- Comprensibilità della modulistica
- Utilità della richiesta di documentazione supplementare per l'esito della pratica
- Comprensibilità delle disposizioni di attuazione della normativa (circolari, ecc..)
- Accessibilità alla normativa (gazzette ufficiali, circolari, ecc..)
- Disponibilità del personale alla soluzione di eventuali problemi
- Correttezza nella verifica fisica delle merci
- Facilità nel riconoscimento del personale
- Completezza e chiarezza dei verbali
- Precisione nella determinazione dei tributi dovuti e/o nelle decisioni adottate
- Professionalità del personale
- Correttezza nelle ispezioni e controlli presso le aziende
- Tempestività nelle risposte ai quesiti
- Rapidità nel servizio ricevuto
- Funzionalità degli uffici (struttura fisica)
- Cortesia del personale nei contatti telefonici

- Grado di informatizzazione delle procedure
- Facilità nella individuazione dei singoli uffici
- Trasparenza e correttezza del trattamento ricevuto
- Tempi di risposta nell'espletamento di varie attività (importazioni rimborsi, autorizzazioni, controversie doganali)

C - SERVIZI DI IGIENE URBANA E MANUTENZIONE STRADE

C.1 - Raccolta rifiuti

- Distanza contenitori da abitazione (non di fronte alle entrate/ non troppo lontani dalle abitazioni)
- Spazio per conferimenti
- Pulizia area circostante cassonetti
- Servizio ricevuto in rapporto a tassa pagata
- Adeguatezza orari raccolta (non intralcino traffico/non disturbino residenti)
- Garantire sistema smaltimento rifiuti (discariche/inceneritori lontano da centri abitati)
- Garantire adeguata frequenza raccolta (raccolta effettuata regolarmente)
- Garantire numero e capienza cassonetti sufficiente per numero utenti serviti
- Garantire cassonetti siano in condizione di efficienza
- Garantire efficace servizio di derattizzazione e disinfestazione
- Utilizzare cassonetti di facile e pratica apertura
- Fornire efficiente sistema raccolta rifiuti voluminosi
- Garantire cassonetti puliti (contenitori per rifiuti devono avere aspetto gradevole e pulito)
- Visibilità/chiarezza istruzioni uso contenitori (sistema raccolta facilmente utilizzabile da parte degli utenti)
- Sforzo azienda motivare alla raccolta

C.2 - Pulizia e manutenzione strade

- Strade/marciapiedi/aiuole/banchine (nella città in generale e nei pressi dell'abitazione in particolare) sono pulite regolarmente ed esteticamente gradevoli

- Intervento nelle aree di sosta auto
- Numerosità/distribuzione adeguata dei cestini per piccoli rifiuti su strada
- Interventi di manutenzione strade (in termini di efficacia nel pronto intervento e di accuratezza)
- Livello vie percorse di solito (non sono dissestate in termini di fondo stradale e la segnaletica è chiaramente visibile)
- Accuratezza degli addetti alla pulizia e alla manutenzione delle strade nell'adempimento del loro lavoro
- Pulizia e interventi di ripristino effettuati in orari e periodi dell'anno di traffico leggero
- Tempestività nel ripristino della viabilità (causa neve o altro.....)
- Adeguata illuminazione pubblica nei pressi della propria abitazione
- Tempestività interventi urgenti di manutenzione
- Accuratezza intervento urgente di manutenzione
- Cortesia e professionalità personale addetto all'intervento di manutenzione

C.3 - Rapporti con l'utenza e informazione all'utenza

- Disponibilità informazioni servizi igiene urbana
- Facilità presentare reclami/richieste (buone informazioni su modalità e procedure)
- Tempi di intervento
- Personale addetto alle informazioni cortese ed educato
- Iniziative per informazione/educazione utenti
- Varietà strumenti informativi usati
- Bollette prive di errori (e in tempo utile)
- Bollette chiare e di facile lettura
- Garantire tempo adeguato tra invio bolletta e termine di pagamento
- Consentire pagamenti con carte di credito o sportelli automatizzati
- Consentire contattare telefonicamente azienda per reclami e informazioni
- Risposte tempestive alle richieste ed ai reclami degli utenti
- Informazioni all'utente su modalità e procedure reclami

C.4 - Altri servizi di igiene urbana

- Raccolta siringhe
- Pulizia aree mercati
- Pulizia aree archeologiche
- Pulizia strade dopo manifestazioni pubbliche
- Gabinetti pubblici (localizzazione/pulizia)

D - QUALITA' DELLA VITA URBANA

- Trasporti pubblici urbani (autobus, tram e metropolitana)
- Taxi
- Parcheggi
- Collegamenti extraurbani (ferroviari e su strada)
- Asili nido
- Scuole
- Parchi gioco per bambini
- Strutture per fare sport
- Strutture sanitarie (USL, ospedali, Pronto Soccorso)
- Barriere architettoniche
- Residenze per la terza età
- Integrazione immigrati
- Musei
- Biblioteche
- Attività per tempo libero (cinema, teatri, concerti)
- Orari esercizi commerciali
- Igiene ambientale (raccolta rifiuti/pulizia strade)
- Servizi a rete (acqua, luce, gas)
- Illuminazione stradale
- Efficienza uffici pubblici (circoscrizioni, anagrafe, Comune)
- Manutenzione edifici pubblici e abitazioni
- Manutenzione strade e marciapiedi
- Giardini pubblici
- Segnaletica stradale
- Livello di sicurezza (servizio di polizia)
- Inquinamento atmosferico
- Inquinamento acustico
- Traffico

E - DISTRIBUZIONE ACQUA

- Erogare acqua di sapore gradevole e inodore
- Erogare acqua limpida
- Erogare acqua che non lasci depositi di calcio
- Assicurare stabilità della pressione
- Tempi rapidi di intervento per le riparazioni (servizio di pronto intervento)
- Avvertire in anticipo in caso interruzioni erogazione
- Sistema depurazione affidabile
- Informare utente su modalità/procedure reclami
- Garantire risposte tempestive richieste/reclami utente
- Garantire tempi rapidi per gli allacciamenti (tempi di allacciamento)
- Personale competente e preparato
- Consentire contattare telefonicamente azienda per reclami e informazioni (efficiente servizio informazioni)
- Garantire tempi attesa brevi agli sportelli
- Orari apertura sportelli comodi per utenti
- Personale di contatto e telefonico cortese/educato
- Bollette (fatture) chiare e di facile lettura
- Bollette prive di errori
- Tempo adeguato invio bolletta/termine pagamento
- Consentire pagamenti con carte di credito o sportelli automatizzati
- Localizzazione uffici (necessità siano decentrati o meno)
- Efficienza servizio lettura contatori
- Tariffe pagate in relazione al servizio usufruito

F - ENERGIA ELETTRICA

- Continuità di erogazione energia elettrica
- Tempi rapidi di intervento per riparazioni
- Avvertire in anticipo in caso di interruzioni dell'erogazione
- Assicurare stabilità della tensione
- Informare l'utente sulle modalità e procedure dei reclami
- Garantire risposte tempestive alle richieste e ai reclami degli utenti (celerità uffici disbrigo pratiche)
- Garantire tempi rapidi per gli allacciamenti

- Personale preparato e competente
- Possibilità contattare (anche telefonicamente) l'azienda per allacciamenti, bollette, reclami e informazioni
- Tempi di attesa brevi agli sportelli
- Orari di apertura degli sportelli comodi per gli utenti
- Personale di sportello (anche telefonico) cortese ed educato
- Bollette chiare e di facile lettura
- Bollette prive di errori
- Garantire tempo adeguato tra invio bolletta e termine di pagamento
- Consentire pagamenti con carte di credito o sportelli automatizzati
- Costo rapportato al servizio erogato

G - GAS

- Erogare gas con odore caratteristico che evidenzia eventuali fughe
- Erogare gas con elevato potere calorifico
- Assicurare la stabilità della pressione
- Assicurare un servizio di assistenza agli impianti domestici (caldaia, fornelli, scaldabagni a gas)
- Continuità di erogazione del gas
- Tempi rapidi di intervento per le riparazioni (servizio di pronto intervento)
- Avvertire in anticipo in caso di interruzioni dell'erogazione
- Garantire la sicurezza degli impianti tramite verifiche periodiche delle tubazioni
- Informare l'utente sulle modalità e procedure dei reclami
- Garantire risposte tempestive alle richieste e ai reclami degli utenti (celerità uffici disbrigo pratiche)
- Garantire tempi rapidi per gli allacciamenti (tempi di allacciamento)
- Personale preparato e competente
- Consentire contattare (anche telefonicamente) azienda per allacciamenti, bollette, reclami e informazioni (efficiente servizio informazioni)
- Tempi di attesa brevi agli sportelli
- Orari di apertura degli sportelli comodi per gli utenti
- Personale di sportello (anche telefonico) cortese ed educato
- Bollette (fatture) chiare e di facile lettura
- Bollette prive di errori

- Garantire tempo adeguato tra invio bolletta e termine di pagamento
- Consentire pagamenti con carte di credito o sportelli automatizzati
- Localizzazione uffici (necessità siano decentrati o meno)
- Efficienza servizio lettura contatori
- Costo rapportato al servizio erogato

H - TRASPORTO URBANO

- Tempi brevi di attesa (passaggio alle fermate secondo l'orario stabilito)
- Rispetto orari previsti di partenza dal capolinea
- Adeguata copertura del territorio (e della giornata)
- Mezzi poco affollati
- Pulizia interna dei mezzi (e delle stazioni)
- Dotare l'interno dei mezzi con indicazioni sugli itinerari
- Mezzi poco rumorosi e non inquinanti
- Mezzi con interni confortevoli e funzionali
- Numerosi punti vendita biglietti e abbonamenti
- Disporre di parcheggi vicino alle fermate (accessibilità e funzionalità mezzi e stazioni)
- Dotare le fermate di pensiline, posti a sedere ed illuminazione
- Dotare le fermate di segnaletica chiara e leggibile (con informazioni aggiornate su percorsi ed orari)
- Informazioni all'utente su modalità e procedure reclami
- Garantire un'adeguata diffusione delle informazioni sugli orari ed i percorsi
- Avere personale cortese ed educato (e chiaro)
- Avere personale preparato e competente ed in grado di dare informazioni
- Garantire la sicurezza in generale (da furti e borseggi in particolare) sui mezzi
- Mettere a disposizione degli utenti diverse tipologie di abbonamento
- Assicurare una corretta condotta di guida degli autisti
- Garantire un aspetto esterno dei mezzi esteticamente gradevole
- Personale curato/pulito e ordinato
- Obliteratrici efficienti e corrette (data e orario)
- Garantire che siano pagati i biglietti dai viaggiatori
- Azienda dovrebbe mantenere ciò che promette

- Carta dei servizi chiara e facilmente reperibile
- Soddisfare prontamente le esigenze degli utenti (possedere/promuovere strumenti di comunicazione - linee telefoniche, sondaggi, reclami)
- Personale non dovrebbe mai essere troppo occupato per rispondere alle richieste degli utenti
- Utenti dovrebbero essere soddisfatti dei loro rapporti con l'azienda
- Informazioni circa programmi che azienda intende realizzare e novità introdotte
- Azienda dovrebbe promuovere periodicamente indagini per capire come fornisce il servizio

I - ASSISTENZA DOMICILIARE ANZIANI

- Numero ore settimanali di assistenza
- Attività esterne (gite, giochi, visite....)
- Precisione negli orari di visita dell'assistente
- Caratteristiche assistente domiciliare (disponibile, educato, competente....)
- Frequenza nelle visite dell'assistente sociale della Circostrizione
- Aiuto in casa
- Igiene e cura della persona
- Tenere compagnia
- Segretariato sociale (pratiche amministrative)
- Piccole commissioni e fare la spesa
- Accompagnare
- Rapporti con medico di base e ASL
- Assistenza nei periodi di ospedalizzazione
- Aiuto all'uso corretto dei farmaci
- Partecipazione ad attività di gruppo
- Informazioni ricevute sulle modalità per accedere al servizio
- Tempi di espletamento pratiche per l'ottenimento del servizio
- Comunicazione con il personale
- Cortesia del personale
- Competenza del personale
- Tempi di erogazione del servizio
- Qualità dei pasti

- Informazioni sulle tipologie di servizi di cui poter usufruire
- Costo in relazione al servizio erogato

L - SERVIZI DI ISTRUZIONE MATERNO - INFANTILI

L.1 - Asili nido

- Aspetto ambiente interno (gradevolezza e buona progettazione)
- Regole proposte per la tutela della salute dei bambini (certificati medici, allontanamento in caso di malattia...)
- Sicurezza e affidabilità ambiente interno ed esterno (sorveglianza dei bambini da parte del personale) - dare sicurezza ai genitori
- Forme di comunicazione tra il comitato di gestione e le famiglie dei bambini - stimolare partecipazione dei genitori alle problematiche gestionali del nido
- Condizioni igieniche dell'asilo nido (pulizia locali, igiene servizi,...)
- Alimentazione proposta ai bambini, varietà e adeguatezza (informazioni ricevute dai genitori sulla stessa, qualità/quantità del cibo - scelta della dieta)
- Dotazione attrezzatura (arredi, materiali didattici, giochi che possono favorire l'apprendimento del bambino) - locali adeguati alla funzione cui sono adibiti
- Attività svolte dal bambino (informazioni ricevute su tali attività)
- Modo di relazionarsi con i bambini da parte delle educatrici - rapporto caldo, affettuoso e sincero
- Passione/attaccamento con cui personale dell'asilo lavora
- Grado di preparazione del personale (conoscenza, comprensione ed esperienza dello sviluppo infantile) - personale che segue spesso corsi di aggiornamento
- Informazioni ricevute sullo sviluppo del bambino
- Accoglienza ricevuta dal genitore nell'utilizzo del servizio (accogliere il genitore in modo gentile e disponibile)
- Benessere e rispetto dei bambini (igiene personale del bambino)
- Retta richiesta in rapporto al servizio offerto (servizio che vale più di quanto costa ai genitori)
- Grado di comprensione della dignità e autonomia del bambino riconosciuta dall'asilo nido nel suo complesso

- Coerenza del gruppo delle educatrici nelle relazioni con i bambini
- Attività dell'asilo nido volte a favorire la socialità, l'amicizia e la cooperazione tra i bambini
- Informazioni sulle modalità di iscrizione (motivazioni chiare ed esaurienti quando non si viene accettati)
- Distanza da casa
- Organizzazione orari (rapportati alle esigenze dei genitori)
- Professionalità del personale
- Manutenzione dell'edificio costante - Interventi di riparazione tempestivi tali da non precludere l'attività scolastica
- Locali ben illuminati
- Struttura climatizzata, calda d'inverno e fresca d'estate
- Assistenza pediatrica tempestiva in caso di bisogno
- Personale sensibile ai problemi dell'adulto che si separa dal bambino
- Dialogo tra educatrici e genitori stimolante, continuo

L.2 - Scuola materna

- Informazioni sulle condizioni di ammissione al primo anno
- Orari della scuola
- Attività educativa
- Menù della mensa
- Locali e arredo della scuola
- Materiale per le attività didattiche ed espressive dei bambini
- Pulizia e igiene della scuola
- Sicurezza dei bambini
- Affidabilità del personale
- Chiarezza nelle regole di utilizzo del servizio
- Spazi idonei per il gioco

M - SERVIZI DEMOGRAFICI

- Orari di apertura
- Organizzazione degli orari
- Cortesia del personale
- Professionalità del personale
- Capacità del personale di rispondere a richieste di informazioni

- Gestione delle code/Diminuzione tempi di attesa
- Accoglienza e attrezzatura dei locali (dotazione di mobili e attrezzature, manutenzione dei locali)
- Informazioni sulle modalità di rilascio dei certificati
- Tempi di rilascio certificati/documenti
- Presenza errori nel certificato/documento
- Certificati/documenti chiari e di facile lettura
- Facilità nell'identificare l'ufficio cercato
- Compilazione moduli per richiesta certificato
- Pagamento alla cassa
- Costo rapportato al livello di servizio erogato
- Disponibilità parcheggi nelle vicinanze
- Vicinanza fermate mezzi pubblici
- Tempestività/rapidità dei servizi (rilascio certificati)
- Pulizia dei locali
- Accuratezza per il rilascio dei certificati (non necessari rifacimenti, correzioni e modifiche)

N - SERVIZI DI SPORTELLO

N.1 - Sportelli per le aziende e i lavoratori

- Aziende
 - Erogazione servizio relativo agli adempimenti obbligatori (rilascio nulla osta, comunicazioni assunzioni/cessazioni...)
 - Informazioni sulla normativa
 - Assistenza e consulenza specifica
 - Ricerca del personale
- Lavoratori
 - Iscrizioni e reiscrizioni
 - Rilascio certificazioni
 - Timbratura periodica tesserino di disoccupazione
 - Pagamento indennità di disoccupazione
 - Assunzione per graduatorie o per chiamata sui presenti
 - Accesso ai documenti amministrativi
 - Servizi ai lavoratori in mobilità
 - Informazioni sulle leggi sul lavoro

- Consulenza e assistenza nella ricerca del lavoro
- Preselezione e segnalazione di candidature nelle aziende
- Entrambi i soggetti
- Cortesia e disponibilità del personale
- Competenza e professionalità del personale
- Quantità del personale
- Accessibilità dell'ufficio (collegamento con trasporti pubblici, possibilità di trovare parcheggio....)
- Tempi di apertura dell'ufficio
- Tempi di attesa
- Locali (spazio, comfort, pulizia....)
- Accessibilità dei servizi (documenti da esibire, moduli da compilare, uffici da interpellare....)
- Correttezza, trasparenza e imparzialità dei servizi
- Chiarezza, precisione e tempestività delle informazioni
- Funzionamento ufficio in generale

N.2 - Sportelli per il pubblico

- In generale
- Adeguatezza orario di apertura
- Accuratezza informazioni ricevute (chiare ed esaustive)
- Cortesia e professionalità del personale addetto
- Sportelli informativi
- Adeguatezza sistema di informazione utilizzato dal Comune
- Chiarezza/completezza circa le informazioni sulle decisioni dell'Amministrazione
- Adeguatezza dell'orario di ricevimento del Sindaco e degli Assessori

O - AUTORIZZAZIONI

0.1 - Passi carrai

- Difficoltà nel reperire informazioni necessarie all'autorizzazione
- Difficoltà nella comprensione delle informazioni necessarie all'autorizzazione
- Tempi di rilascio dell'autorizzazione

- Semplicità/complessità della domanda di rilascio dell'autorizzazione per il passo carrabile
- Costo della procedura per il rilascio dell'autorizzazione per il passo carrabile
- Efficienza personale
- Cortesia personale
- Informazioni in merito propri diritti e obblighi (es. rimozione auto in sosta, pagamento tassa,...)

0.2 - Autorizzazioni commerciali in sede fissa

- Difficoltà nel reperimento delle informazioni
- Difficoltà nella comprensione delle informazioni fornite
- Tempi di rilascio dell'autorizzazione (tempo intercorso presentazione domanda/rilascio autorizzazione)
- Semplicità procedura per il rilascio dell'autorizzazione
- Costo della procedura per il rilascio dell'autorizzazione
- Adeguatezza informazioni sulle normative comunali da rispettare dopo rilascio
- Efficienza del personale
- Cortesia del personale

P - CONSULTORI

P.1 - Aspetti tangibili

- Attrezzature moderne
- Locali attraenti a vedersi
- Aspetto curato e in ordine dei dipendenti
- Materiale illustrativo (opuscoli e dichiarazioni) attrae l'attenzione dello utente

P.2 - Affidabilità

- Promesse di interventi entro determinato tempo vengono mantenute
- Correttezza nella prestazione del servizio già dalla prima volta
- Esigenza di avere documentazioni prive di errori

P.3 - Capacità di risposta

- Dipendenti forniscono informazioni precise agli utenti su quando

verrà reso il servizio

- Disponibilità dei dipendenti ad aiutare gli utenti
- Dipendenti non sono mai troppo occupati per rispondere alle richieste degli utenti

P.4 - Capacità di assicurazione

- Comportamento dei dipendenti ispira fiducia agli utenti
- Cortesia dei dipendenti
- Dipendenti hanno le conoscenze necessarie a rispondere alle domande degli utenti
- Orari di apertura comodi per utenti

P.5 - Empatia

- Dipendenti instaurano rapporti personali con gli utenti
- La struttura ha a cuore gli interessi degli utenti
- Dipendenti capiscono le esigenze specifiche degli utenti

Q - POLIZIA MUNICIPALE

- Tempestività intervento dei vigili urbani
- Adeguatezza presenza vigili urbani agli incroci all'uscita delle scuole e nei punti di maggior traffico
- Cortesia e professionalità personale di Polizia Municipale

R - SERVIZI COMUNALI, NELLA LORO GENERALITA'

R.1 - Aspetti generali

- Efficienza/inefficienza nell'erogazione dei servizi della P.A.
- Trasparenza/privilegi
- Tempestività/ritardi
- Correttezza/scorrettezza
- Rapidità del personale di front line nel fornire informazioni/risposte semplici, utili, chiare e complete agli utenti ed eseguire mansioni assegnate
- Cortesia/disponibilità personale (front line) nel fornire informazioni a utenti ed eseguire mansioni assegnate

- Personale flessibile o burocratico
- Preparazione/completezza/precisione/affidabilità personale (frontline) nel fornire informazioni a utenti ed eseguire mansioni assegnate
- Adeguatezza orari di apertura al pubblico degli sportelli
- Accessibilità (intesa come ubicazione degli sportelli della P.A.) rispetto abitazione o sede di lavoro
- Competenza del personale della P.A.
- Retribuzione dei dipendenti pubblici (come viene giudicata dal cittadino: eccessiva, giusta, inferiore al lavoro svolto)
- Informazioni circa concorsi ed eventuali disponibilità di lavoro nell'organico degli uffici pubblici

R.2 - Facilitazioni - agevolazioni al cittadino

- Tempi di attesa per l'erogazione dei servizi
- Utilizzo di un linguaggio comprensibile
- Rapidità dei servizi/rendere meno gravosa l'attesa
- Semplicità delle procedure
- Informazioni per agevolare l'utente negli adempimenti

R.3 - Controllo e correzione del servizio

- Capacità (attenzione verso le) di ascoltare le esigenze ed i problemi dell'utente
- Riduzione/prevenzione degli errori
- Capacità di gestione dei disservizi e degli imprevisti
- Assicurazione sulla costanza qualitativa del servizio reso
- Aspetto estetico delle strutture, delle attrezzature e dei mezzi di comunicazione
- Assistenza continua ai cittadini

R.4 - Accessibilità

- Accessibilità telefonica
- Facilità di individuare l'ufficio cercato, di interesse
- Accessibilità per malati o handicappati
- Organizzazione/coordinazione/ubicazione tra i vari uffici
- Adeguatezza, modernità, competenza, affidabilità, tempestività nell'organizzazione della struttura complessiva del Comune

5. Gestire la Customer satisfaction: suggerimenti e considerazioni sulla base delle esperienze analizzate

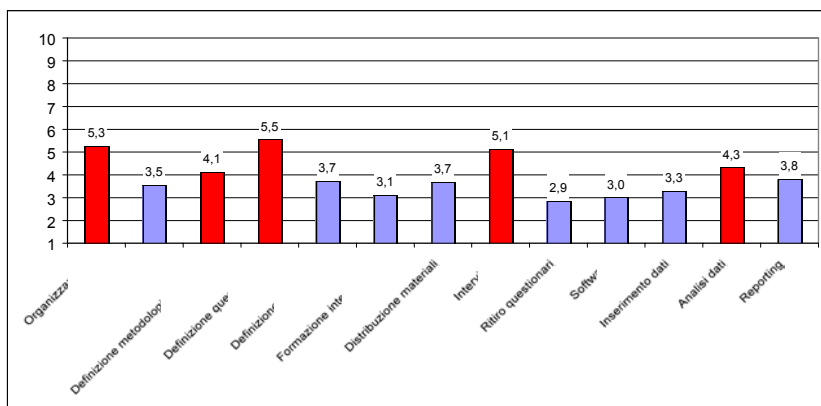
Nel presente capitolo percorreremo le diverse fasi di impostazione, effettuazione ed utilizzo delle risultanze di rilevazione di una indagine di *customer satisfaction*, cercando di analizzare le concrete modalità di lavoro nei casi illustrati, per ricavarne suggerimenti, indicazioni, "buone regole" da utilizzare o, al contrario, problemi ed aspetti di criticità da controllare. In taluni casi, di particolare rilevanza, ci permetteremo di indicare il nostro punto di vista in merito, argomentando le ragioni delle nostre scelte e preferenze. L'effettuazione di questo excursus seguirà un andamento logico che, a partire dalle finalità ed obiettivi dell'indagine, ci condurrà ad esaminare le fasi operative di impostazione e realizzazione dell'indagine. L'obiettivo non vuole assolutamente essere quello di produrre un manuale, il che implicherebbe una scelta a priori di una determinata soluzione da proporre e una illustrazione di dettaglio di algoritmi, formule statistiche, tecniche operative. Piuttosto ci proponiamo di attivare una discussione critica sulle problematiche "retrostanti" tali questioni, in modo che gli operatori interessati all'attivazione delle indagini siano messi in condizione di saper specificare i requisiti delle stesse e/o di saper scegliere tra le proposte formulate dagli "addetti ai lavori".

Infatti, partendo dal presupposto che le indagini, con qualunque nesso concettuale siano eseguite, si propongono di fornire un quadro di riferimento per le decisioni dell'organizzazione, risulta evidente che la loro impostazione e l'utilizzo dei suoi risultati coinvolgono trasversalmente una grande quantità di soggetti chiamati a sviluppare un nuovo e diverso orientamento ai clienti - utenti delle proprie attività, a prendere atto del grado di allineamento - disallineamento tra le loro convinzioni profonde e le percezioni di tali utenti, a decidere come reagire a questo stato di cose o, comunque, a mettere in atto le scelte di innovazione conseguenti. Il tema della *customer satisfaction* non costituisce, quindi, un problema per specialisti, bensì una questione gestionale ed organizzativa complessiva di tutta l'organizzazione e del suo management in primo luogo. Gli specialisti, anzi, vanno orientati ed indirizzati, trovando da un lato un effettivo commitment e, dall'altro, una pluralità di interlocutori che li mettano in condizione di contestualizzare le soluzioni operative riguardanti i *drivers*

della qualità da considerare in un particolare momento, il loro livello di importanza, la configurazione del campione di indagine, l'individuazione delle tecniche di rilevazione (diretta, telefonica, postale, con questionario pubblicato sul web,...), la scansione temporale delle rilevazioni, l'ampiezza dei servizi da indagare, ecc.

Del resto, le esperienze illustrate, sia pure per sintesi, nel capitolo precedente, ci indicano che le maggiori problematiche incontrate nella pratica riguardano proprio gli aspetti di impostazione delle indagini. Agli interlocutori che ci hanno fornito le informazioni è stato, infatti, chiesto di indicare, nell'ultima parte della scheda di rilevazione, una valutazione mediante scala da 1 a 10 (1 = assenza di problematica, 10 = massima problematica) delle maggiori difficoltà incontrate nell'affrontare le diverse fasi della ricerca. Nella figura che segue sono riportate le risultanze globali delle indicazioni ricevute.

Fig. 5 - Le indicazioni sul livello di difficoltà relative alle diverse fasi/attività delle indagini



Da questo punto di vista il presente lavoro costituisce non un punto di arrivo bensì un momento di start - up per un confronto continuativo che il Consorzio MIPA, promotore della ricerca, intende attivare candidandosi ad esserne un punto di riferimento. L'esigenza è particolarmente sentita in tutto il comparto pubblico, agevolato da minori barriere alla circolazione delle informazioni ed esperienze e dall'esistenza di una pluralità di situazioni

assolutamente omologhe e, quindi, comparabili. In proposito, peraltro, è interessante rilevare l'iniziativa assunta da Confservizi Cispel, l'associazione di categoria delle imprese locali di pubblica utilità, che nel corso della Quarta Conferenza sulla qualità (Torino, 20 e 21 aprile 99) ha annunciato la prossima costituzione di un osservatorio che avrà, fra l'altro, proprio il compito di porsi quale punto di riferimento qualificato per l'armonizzazione delle metodologie di rilevazione della *customer satisfaction*.

5.1 *La concezione dell'indagine e le sue finalizzazioni*

Le indagini che costituiscono i casi da noi esaminati sono, innanzitutto, riconducibili a tre diverse concezioni originarie. Quasi un terzo di esse hanno avuto finalità prettamente sperimentali o didattiche, una si pone, per sua natura, obiettivi squisitamente conoscitivi, le altre dieci hanno, invece, avuto origine nel quadro di iniziative di innovazione o miglioramento continuo dei processi di produzione di uno o di un insieme di servizi definiti, oppure ancora di taluni aspetti (tempi, comunicazione, logistica,..) relativi alla globalità delle prestazioni erogate.

Le prime sono ascrivibili all'iniziativa di una serie di istituzioni (Istat, Dipartimento della Funzione Pubblica), strutture ad esse collegate (Formez) o associazioni di categoria delle imprese di servizio pubblico locale (Cispel), per motivi diversi interessate alla messa a punto, uniformazione e diffusione di metodologie e strumenti di misura della *customer satisfaction*. In tutti i casi, però, esse sono concepite per fornire informazioni di supporto alle decisioni di pianificazione e controllo della qualità delle prestazioni alle organizzazioni (strutture interne ai comuni che gestiscono i servizi in economia o imprese di gestione) che gestiscono servizi di pubblica utilità. Nonostante questo originario e prevalente scopo metodologico, in almeno tre dei casi considerati l'occasione didattico-sperimentale si è coniugata con la ricerca di un commitment reale presso gli enti coinvolti, arrivando anche (Ama-Comune di Roma) a produrre risultati operativi a valle della sperimentazione, in termini di concreta contrattazione del livello di servizio da garantire e di predisposizione delle relative modalità e strumenti di monitoraggio dei risultati, concordati tra l'ente locale e l'azienda di gestione. Gli scopi originari, quando non si sono esauriti all'interno delle specifiche iniziative formative (i due casi condotti all'interno dei master in economia del settore pubblico gestiti dal Formez), si sono concretizzati attraverso

specifiche pubblicazioni e convegni. L'Istat, nel caso della ricerca sui piccoli comuni, ha prodotto un documento classificabile, al momento, quale "documentazione grigia" del progetto finalizzato CONPA sulla istituzione, organizzazione e funzionamento dei servizi di controllo interno nella pubblica amministrazione, da esso gestito. Ha, inoltre, organizzato uno specifico convegno tenutosi a Perugia il 19 marzo 1999. Il progetto Ama - Comune di Roma è stato ripreso, oltre che nella documentazione grigia annessa al relativo progetto finalizzato (Procedure e strumenti di indirizzo e controllo delle aziende speciali del Comune di Roma), in una pubblicazione edita dal Poligrafico⁸ nonché in uno dei Quaderni Cispel dedicato al tema dei contratti di servizio. Cispel ha utilizzato lo strumento dei quaderni per la diffusione delle informazioni relative alla propria esperienza.

Nel caso di natura conoscitiva sviluppato da Istat e Unioncamere l'obiettivo esplicito risulta la produzione e diffusione di informazioni capaci di descrivere alcuni aspetti rilevanti della realtà nazionale: la qualità dei rapporti tra imprese e amministrazioni pubbliche. Da questo punto di vista non esiste un esplicito ed identificabile commitment. I destinatari dei dati rilevati sono da un lato la collettività che viene informata dello "stato dell'arte", e dall'altro lato i soggetti chiamati a formulare le scelte di natura politica o ad influire sulle stesse.

All'interno delle indagini, almeno nelle intenzioni, volte a produrre innovazione di processo, vi sono due casi che, diversamente dalle esperienze che esamineremo più oltre, risultano concepiti per affrontare specificamente alcune tematiche circoscritte alle risorse umane e alla comunicazione, più che il complesso delle azioni e risorse di "produzione" dei servizi analizzati. In particolare, il Comune di Como ha impostato la propria indagine in funzione di un obiettivo circoscritto alla verifica dell'esistenza di possibili spazi di miglioramento nella comunicazione tra ente locale e cittadini. Tale finalizzazione ha, peraltro, comportato un coinvolgimento dei media locali che risulta molto più elevato rispetto agli altri casi esaminati. Per contro, il Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale ha inteso indirizzare la propria esperienza a far emergere alcuni aspetti di inadeguatezza dei comportamenti ed atteggiamenti del personale. In altri termini, ci si attendeva che il personale, messo di fronte ad uno spaccato delle percezioni degli utenti finali (aziende e lavoratori), presentato con il ricorso a un periodico di comunicazione interna, fosse in grado di reagire sviluppando motivazioni positive in termini di crescita dell'impegno, del senso di appartenenza, del clima interno.

- G. Bonanomi (a cura di), Il contratto di servizio tra Ama e Comune di Roma: Caratteristiche e contenuti, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, 1999

Al di là delle questioni inerenti l'effettivo raggiungimento degli scopi originari, le due esperienze citate risultano interessanti perché sottolineano alcune problematiche a volte ignorate negli approcci alla *customer satisfaction*: migliorare la configurazione dei servizi e i processi di produzione degli stessi, per adeguarli alle aspettative e percezioni del cliente - utente, significa agire non solo sulle strutture fisiche nelle quali si eroga il servizio o sulle variabili procedurali che lo caratterizzano (che possono essere progettate a tavolino), ma anche sulla capacità di comunicazione e sui concreti comportamenti, atteggiamenti e cultura del personale.

Il gruppo più numeroso (50%) di esperienze esaminate si sviluppa all'interno di più generali iniziative, già avviate o delle quali l'indagine intende costituire il primo passo, di innovazione complessiva dei processi di servizio, che - pur non escludendo di agire sulle variabili di comunicazione e risorse umane - focalizza l'attenzione sulle attività di produzione/erogazione del servizio.

Alcune di queste esperienze sono state precedute da (o costituiscono l'avvio di) altri lavori finalizzati:

- ❑ alla definizione delle carte dei servizi (Dogane; servizi delle Circoscrizioni della città di Roma);
- ❑ a configurare nuove modalità di offerta (Ministero dei Beni Culturali, nel quadro di una iniziativa di promozione dell'accesso serale dei musei);
- ❑ alla complessiva riprogettazione della qualità dei servizi lungo tematiche "trasversali" (Alpignano, comuni della zona di Tolmezzo), a volte prefigurando anticipatamente le principali variabili sulle quali agire (tempi, l'accesso alle strutture fisiche, gli strumenti di informazione/comunicazione, come nel caso di Alpignano).

In due casi, entrambi accomunati dalla scelta di un identico campo di indagine (Asili nido), è da tempo attivato un vero e proprio monitoraggio della qualità del servizio. Le relative indagini si collocano, pertanto, in un filone di continuo adattamento e miglioramento dei processi alla luce delle evoluzioni della soddisfazione degli utenti, ricorrendo a gruppi di lavoro permanenti che coinvolgono sia gli operatori che gli utenti (direttamente, nel caso di Marostica, o attraverso le rappresentanze di circoscrizione, nel caso di Bologna).

5.2 *L'impostazione generale dell'indagine*

L'insieme di Enti presi in considerazione nella nostra analisi ha assegnato

a questa fase di sviluppo di una indagine di *customer satisfaction* un punteggio di elevata complessità. Quando parliamo della fase di impostazione di una ricerca, consideriamo il primo passaggio conseguente alla identificazione e formulazione degli obiettivi, durante il quale viene sviluppato il progetto d'insieme. In esso si definiscono il campo d'azione (quali servizi selezionare o, se già pre - individuati, quali specifiche aree indagare), gli elementi che influiscono sulle scelte di campionamento, ossia le categorie di utenza da raggiungere (utenza generica o sue segmentazioni specifiche) e l'articolazione territoriale interessata, gli specifici strumenti di rilevazione (intervista diretta, telefonica, ecc.) ed elaborazione delle informazioni (il piano di massima delle elaborazioni, gli strumenti di supporto informatico per la memorizzazione ed elaborazione dei dati).

Se si escludono le esperienze svolte a scopo di sperimentazione delle metodologie o di formazione, la scelta dei soggetti cui affidare la responsabilità di impostazione complessiva dell'indagine fa registrare una pluralità di soluzioni:

❑ affidamento all'esterno nell'ambito di soluzioni "chiavi in mano": è il caso del Comune di Como e della Repubblica di San Marino (in entrambi i casi il personale interno è stato coinvolto solo in sede di approvazione delle scelte di impostazione e discussione delle risultanze);

❑ affidamento all'esterno nell'ambito di una fornitura limitata agli aspetti metodologici, sui quali - peraltro - gli specialisti esterni hanno responsabilità piena e diretta (Dipartimento delle Dogane e Imposte indirette; Uffici Circostrizionali del Comune di Roma; Comune di Tolmezzo);

❑ affidamento a personale interno, con il coinvolgimento di specialisti esterni (che avevano fornito precedenti collaborazioni) solo in termini di supervisione (Comuni di Alpignano e Bologna);

❑ esclusivo ricorso a risorse interne (Ministero dei Beni Culturali, Ministero del Lavoro, Comune di Marostica e, per evidenti ragioni, la rilevazione Istat/Unioncamere).

Tali scelte sono, evidentemente, compiute in funzione dell'esperienza pregressa, della disponibilità e competenza delle risorse umane, ma - probabilmente - anche della disponibilità di risorse finanziarie. Nell'ambito dei casi esaminati non risultano tendenze comportamentali connesse alle dimensioni o alla natura delle organizzazioni interessate. Nonostante quanto sopra, sembrerebbe emergere una generale propensione ad una progressiva ricerca di elevata autonomia degli enti sul piano delle scelte di impostazione. A parte, infatti, quanti già hanno compiuto tale scelta decidendo, al più, di richiedere una semplice supervisione (più del 50% dei

casi), va ricordato che gli enti che hanno svolto lavori con finalità metodologiche o didattiche puntano a rendere disponibili tali metodologie, o risorse qualificate, direttamente alle organizzazioni pubbliche interessate. Tale linea di tendenza risulta, peraltro, formalmente esplicitata da Confservizi Cispel. Nella documentazione dei lavori preparatori della sua già citata IV Conferenza sulla qualità dei servizi⁹, il gruppo di lavoro che si è occupato dei temi della *customer satisfaction* afferma testualmente che è "auspicabile che i gestori si 'riappropriino' delle scelte metodologiche, al fine di poter governare il mercato dei servizi di analisi, evitando di farsi condizionare da autonome scelte dei produttori di tali servizi di rilevazione, nonché per 'calmierare' i prezzi di mercato. Senza tale contenimento dei prezzi sarebbe impraticabile l'ipotesi del monitoraggio." Inoltre si afferma la necessità che, anche il ricorso a supporti esterni "preveda forme di progressivo trasferimento di *know how* dagli specialisti esterni agli operatori interni del sistema Cispel".

Naturalmente non si tratta di una contrapposizione agli operatori di mercato, ai quali - anzi - Cispel propone un patto di collaborazione volto ad ampliare gli spazi di opportunità, bensì dell'esigenza di creare una vera capacità di committenza da un lato e una vera competizione dall'altro. La realizzazione di questo disegno porterebbe le organizzazioni committenti a richiedere al mercato prestazioni ad effettivo valore aggiunto per la gestione dell'innovazione, oppure servizi operativi, quali le attività di rilevazione o di elaborazione dati, decidendo, però, in entrambi i casi, sulla base di considerazioni di reale convenienza (in base a criteri di tempo, costo, disponibilità di risorse umane) per l'organizzazione committente.

Anche a proposito delle attività di rilevazione, in ogni caso, si registra una tendenza al ricorso a soluzioni "interne", utilizzando personale proprio o, al più, per le attività di rilevazione, ricorrendo a lavoratori occasionali selezionati e addestrati direttamente (6 casi sui 9 in cui la rilevazione non ha comportato il ricorso a questionari autocompilati dai rispondenti).

5.3 *La scelta del campo di indagine e la definizione dei fattori da indagare*

La scelta del campo di indagine è il diretto prodotto delle precedenti operazioni di definizione delle finalità ed obiettivi della rilevazione. Si tratta di decidere, in tale ottica, quali specifici servizi o loro parti analizzare.

⁹ Cispel, La qualità come opportunità e fattore di competizione - progetto qualità 1999 - approfondimenti tematici a cura dei gruppi qualità Confservizi Cispel, Torino 20-21 aprile 1999

Qualora le finalità generali impongano di abbracciare l'intera gamma dei servizi o comunque un numero consistente di essi (S. Marino, Cispel, Circoscrizioni della città di Roma, Como, Comuni della zona di Tolmezzo, Alpignano, Istat - Unioncamere) si presuppone che l'attenzione debba essere concentrata sulla comprensione di alcune tematiche ad essi trasversali (le tematiche temporali, di accessibilità dei servizi, la professionalità del personale, ecc.), e sulla conseguente "retroazione" agli stimoli ricavati. In tali casi risulta conveniente procedere all'identificazione delle variabili da analizzare facendo ricorso a categorie classificatorie di natura generale, quali le cinque dimensioni suggerite dal modello Servire Qualità (anche se nessuna delle realtà citate che hanno svolto indagini sulla generalità dei servizi vi ha fatto ricorso). Per contro, allorché si decida di restringere l'indagine a uno o pochi servizi, tale scelta appare inadeguata. Non a caso, nella prassi, vi hanno fatto ricorso solo tre esperienze. Si tratta dei casi didattico - sperimentali condotti dal Fornez, che però - almeno nel caso dei servizi di trasporto - ne ha evidenziato la scarsa efficacia, e dall' Istat, nella rilevazione condotta su due gruppi di piccoli comuni. Anche in questa seconda vicenda è stata riscontrata l'esigenza di adattare le categorie logiche utilizzate. Ricordiamo, peraltro, che il ricorso a dette categorie per l'indagine pilota sui piccoli comuni è riconducibile anche al fatto che l'ipotesi di lavoro originaria prevedeva la scansione della globalità dei servizi comunali, dato l'obiettivo di testare la *customer satisfaction* quale strumento di supporto alle scelte di allocazione delle risorse tra impieghi concorrenti. Solo successivamente il campo di rilevazione si è ristretto ai servizi di raccolta rifiuti e manutenzione strade.

Tutte le altre rilevazioni hanno, invece, proceduto alla individuazione dei fattori da analizzare sulla base di una disaggregazione (ad un unico o a più livelli) delle componenti più rilevanti che caratterizzano i servizi considerati. La difficoltà operativa nel fare riferimento alle dimensioni della qualità proposte dal modello di Parasuraman deriva dal fatto che possono essere piuttosto numerosi gli aspetti prestazionali che rientrano nelle prime due categorie (aspetti tangibili, affidabilità), o si pongono a cavallo delle stesse, "affollando" dette categorie e richiedendo, pertanto, una loro scomposizione. Ciò è particolarmente evidente in tutti i cosiddetti "servizi di rete" (energia, trasporti, acqua, igiene urbana, ...), che si configurano lungo tre distinte fasi di gestione:

- ❑ la progettazione/realizzazione degli impianti di rete, nella prospettiva di una adeguata copertura del territorio, tale da agevolare la fruizione del servizio;

- ❑ l'esercizio vero e proprio delle reti, che garantisce le prestazioni sotto l'aspetto della continuità, regolarità, frequenza, ecc.;
- ❑ l'assistenza/manutenzione in caso di interruzioni o guasti, ove sono rilevanti sia la tempestività di intervento agli accadimenti accidentali che la prevenzione degli stessi, nonché l'attenzione a fornire adeguato preavviso in caso di lavori programmati.

Vi è, poi, una area logica di problematiche che non trovano corrispondenza nel modello Servire Qualità. Essa è presente in tutte le realtà di servizio, e può essere ricondotta alla sfera dei convincimenti, costruzioni mentali, associazioni simboliche che determinano le aspettative associate all'immagine dell'organizzazione (o delle sue categorie). La questione è ben presente agli esperti di marketing. Ma ne hanno contezza anche alcuni ricercatori e consulenti che provengono dalle esperienze sulla qualità di processo. Ad esempio, Giuseppe Negro, nel suo volume sulla qualità nei servizi¹⁰ cita una ricerca condotta sull'Istituto Bancario S. Paolo di Torino per evidenziare una serie di aspettative derivanti dalla "torinesità" dell'immagine, capace di creare aspettative di distinzione, sobrietà, sicurezza, garanzia, innovazione nella tradizione, livello di cortesia del personale. Nei già ricordati lavori di preparazione della IV conferenza Cispel sulla qualità, questa area viene classificata "internalizzazione dei valori", comprendendo variabili quali l'attenzione alla tutela dell'ambiente e alla sicurezza, la disponibilità/stimolo alla partecipazione dei cittadini, l'interesse alla educazione dei comportamenti civici.

La questione delle aggregazioni e classificazioni logiche delle variabili da analizzare non ha rilievo puramente teorico o di mero ausilio alle operazioni di individuazione degli items analitici da sottoporre a giudizio dell'utenza. La possibilità di identificare tali aggregati logici in modo appropriato per settori omogenei di attività schiude, infatti, uno spazio per rendere concrete le ipotesi di *benchmarking*, confrontando, in termini intertemporali e interspaziali i valori di soddisfazione rilevabili, senza con questo rinunciare alla variabilità delle specifiche domande proponibili in tempi o luoghi diversi. La logica del monitoraggio continuo accresce la necessità di disporre di aggregazioni di primo livello, in quanto una organizzazione può avere la necessità di conferire maggiore o minore dettaglio alle diverse problematiche di suo interesse, oppure di riproporre solamente una certa serie di quesiti: quelli, magari, che hanno recentemente fatto registrare giudizi particolarmente critici, per verifica-

10 - G. Negro, Organizzare la qualità nei servizi - un modello di eccellenza nelle imprese e negli enti di servizi, Il Sole 24 Ore Pirola, 1992

re se le contromisure adottate hanno prodotto effetti di miglioramento della soddisfazione.

Non può, quindi, essere costretta a formulare necessariamente le stesse domande in tutte le indagini successive. Tale esigenza di flessibilità non riduce le possibilità di confronto se la struttura degli items da indagare è congegnata secondo una gerarchia ad almeno due livelli, ove la definizione del livello superiore (le dimensioni di Parasuraman o altre) rimane inalterata. All'interno dei casi esaminati, questa è sottolineata come esigenza esplicita nei casi direttamente o indirettamente (Ama - Comune di Roma) aventi quale interlocutore Confservizi Cispel. L'orientamento al *benchmarking* (con altre realtà europee) è espresso formalmente anche dal Dipartimento delle Dogane, e costituisce il riferimento concettuale del caso sviluppato nel comune di Marostica, ispirato al modello delle 5P¹¹, che si caratterizza proprio per porre al centro dell'attenzione la qualità paragonata.

Nell'ambito dei casi esaminati, in talune realtà la individuazione e selezione delle variabili oggetto di indagine è stata condotta con modalità tese a far emergere gli effettivi *driver*, andando ben al di là delle valutazioni ed esperienze dirette dei progettisti. In tre sperimentazioni (le due condotte dal Formez e in quella del Dipartimento della Funzione Pubblica per il Comune di Como) si sono svolte interviste in profondità al management dei settori oggetto di indagine. Il Comune di Roma, nella sua indagine sui servizi delle circoscrizioni, ha utilizzato il bagaglio di ricerche ed esperienze maturate per la messa a punto della carta dei servizi. Bologna, oltre ad intervistare i responsabili di settore, ha organizzato un gruppo psicologico composto dagli utenti. Nel caso Ama - Comune di Roma la definizione delle variabili di indagine è risultato il prodotto di specifici approfondimenti, condotti con la costituzione di un gruppo di lavoro misto tra Comune, Azienda di gestione ed esperti del Dipartimento per la Funzione Pubblica, i cui risultati sono stati validati da uno steering committee che ha seguito l'intero progetto, a sua volta comprendente rappresentanti dei citati enti oltre che di Confservizi Cispel. Quest'ultima organizzazione, nell'impostare la propria ricerca sperimentale, ha fatto ricorso alla costituzione di ben otto *focus group* nonché alla conduzione di una indagine pilota su un numero ristretto di utenti, proprio al fine di testare le variabili di indagine.

11 - G. Negro, op. cit.

5.4 *La graduazione di importanza dei fattori da indagare*

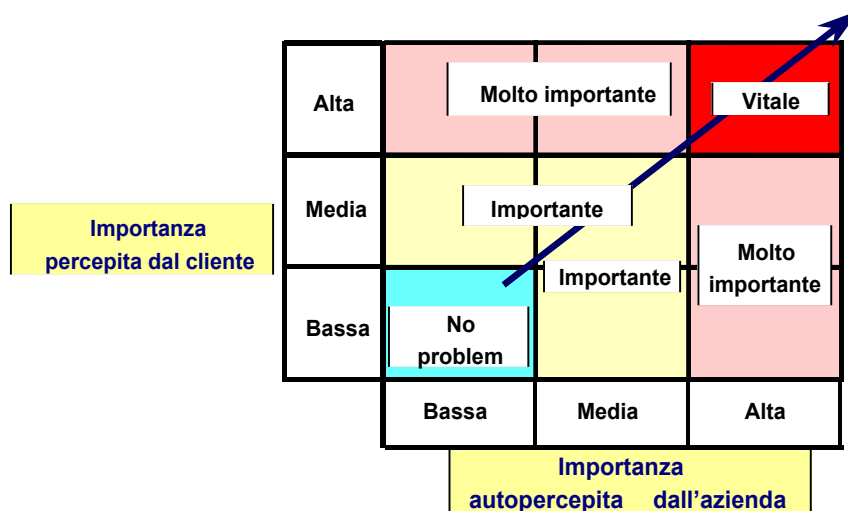
Conducendo un lavoro di selezione delle variabili con modalità che coinvolgono direttamente i responsabili dei servizi o altre funzioni interne che intervengono sui diversi aspetti del processo di produzione dei servizi, si perviene ad una "codificazione" delle percezioni generali e prevalenti sviluppate dall'organizzazione. Si tratta di una operazione di rilievo in quanto consentirà, una volta rilevate le percezioni degli utenti, un raffronto diretto ed esplicito delle differenziazioni esistenti, derivandone informazioni preziose per l'impostazione di programmi e progetti di miglioramento delle capacità progettuali, di sensibilizzazione del personale e di complessivo riorientamento della cultura interna.

In alcune delle esperienze esaminate, in sostituzione del coinvolgimento dei responsabili interni nella selezione preliminare delle variabili (indagine Istat sui piccoli comuni, indagine svolta dalle amministrazioni locali della zona di Tolmezzo), o addirittura ad ulteriore esplicitazione delle diverse percezioni (indagini esperite dal Formez), si è fatto ricorso alla somministrazione delle domande sia ai clienti che a dirigenti e dipendenti interni o agli stessi amministratori comunali.

La ricostruzione delle coincidenze/discordanze fra tali percezioni assume, però, effettivo rilievo in presenza di forme di misurazione della diversa importanza attribuita alle variabili considerate. In tal caso sarà possibile ricavare dall'indagine anche indicazioni in merito alla maggiore o minore "criticità" dei singoli fattori di qualità. Questa operazione è stata compiuta in alcuni dei casi esaminati. In tre di essi (Istat - ricerca sui piccoli comuni ed entrambe le ricerche Formez) sono state poste domande sull'importanza attribuita avendo come riferimento non il singolo item bensì le relative aggregazioni secondo le 5 categorie di SERVQUAL. Nel caso della ricerca Cispel non si è proceduto a tale rilevazione presso le strutture interne alle imprese di servizio (l'attribuzione di importanza è stata richiesta solamente ai clienti, come nei casi del Ministero dei Beni culturali, di S. Marino, dell'indagine Istat/Unioncamere e della ricerca relativa ai servizi circoscrizionali del comune di Roma) ma i successivi, già più volte richiamati, lavori di preparazione della conferenza di Torino hanno messo in rilievo l'assoluto interesse a procedere in questa direzione. Questi stessi lavori, oltre che la ricerca Ama - Comune di Roma, hanno prodotto anche una definita classificazione dei diversi gradi di criticità generabili dal differenziale di

percezioni interne/esterne in merito all'importanza delle variabili di qualità, indicate nella figura che segue.

Fig. 6 - La matrice dell'importanza dei fattori



fonte: - Cispel, *La qualità come opportunità e fattore di competizione - progetto qualità 1999 - approfondimenti tematici a cura dei gruppi qualità Conservizi Cispel, Torino 20-21 aprile 1999*

Le modalità con cui si è pervenuti alla misurazione dell'importanza risultano differenziate, almeno nel caso della rilevazione relativa ai clienti - utenti. In alcuni casi, come accennato, è stata posta una domanda esplicita per ciascun item analizzato. In altri si è chiesto di esprimere tale valore esclusivamente in ordine alle aggregazioni di primo livello. In due casi: Ama - Comune di Roma e Repubblica di S. Marino la graduazione di importanza è stata ricavata con formule statistiche di correlazione tra il giudizio di soddisfazione relativo a ciascun item e la soddisfazione globale. Mentre nel primo caso tale soluzione è sostitutiva del ricorso a domande dirette all'utente, nel secondo caso essa ne costituisce solamente un elemento di riscontro. Con qualsiasi soluzione effettuata, la rilevazione dell'importanza delle variabili consente, nella misura in cui si sviluppi, in parallelo, un adeguato piano di elaborazione dei dati raccolti, di arricchire il patrimonio

informativo generato dalle indagini, ponendo le premesse per più efficaci interventi di miglioramento. Consente, ulteriormente, di disporre di elementi ragionati per la ponderazione dei componenti che determinano gli indici sintetici. Nella figura 7 sono riportati, a puro titolo esemplificativo, riprendendoli dalla metodologia messa a punto dal Dipartimento della Funzione Pubblica per l'indagine Ama - Comune di Roma, alcuni indici. Oltre a quelli analitici (item), sono stati congegnati indici per le aggregazioni di primo livello (aree) e un indice globale, calcolati proprio facendo ricorso a sistemi di ponderazione. Essi appaiono il prodotto risultante da una media ponderata (valore della risposta pesata sulla base di coefficienti che accentuano il valore, negativo o positivo, delle polarizzazioni registrate nelle risposte) delle risposte a ciascun item e il valore di importanza attribuito allo stesso (dall'azienda, in questo caso) in rapporto al complesso delle variabili.

Fig. 7 - Esempi di indici e relative modalità di calcolo

Pli = Company Perceived Importance (at item level)

Importanza percepita dalla società (per fattore)

= input NB: (Σ (Pli) = 100% for each area)

Pla = Company Perceived Importance (at area level)

Importanza percepita dalla società (per area)

= input NB: (Σ (Pla) = 100%)

PII = Company Perceived Importance (Index for each item)

Importanza percepita dalla società (indice per fattore)

= (Σ (Pli * Pla) NB: (Σ (PII) = 100%)

CSS = Customer Satisfaction Score (at item level)

Indice di soddisfazione del cliente (per ogni fattore)

= (N. risp (-5) * -5 + N.risp (-3) * -3 + + N.risp (+3) * 3) / N.Risp

CSla = Customer Satisfaction Score (at area level)

Indice di soddisfazione del cliente (per ogni area)

= Σ (CSS * PII) for each area (se non chiesta esplicitamente)

fonte: materiali di lavoro del progetto finalizzato "Procedure e strumenti di indirizzo e controllo delle aziende speciali del Comune di Roma"

Come in tutte le situazioni di misurazione quantitativa di fenomeni qualitativi occorre, però, molta prudenza nell'uso dei coefficienti correttivi per

evitare di introdurre, anziché delle giustificate correzioni, ulteriori distorsioni nella rappresentazione della realtà. Nel settore dei servizi bancari è stato osservato che, posti di fronte a quesiti relativi al tasso di interesse praticato, i rispondenti tendono normalmente ad attribuirvi elevata importanza. L'esperienza, però, ha dimostrato che per alcune categorie di clienti, i tassi di interesse non esercitano alcun influsso reale nel determinare le scelte di avvalersi di un istituto rispetto ad altri concorrenti (prevale la comodità di accesso, l'empatia con il personale, ecc.). In casi simili, pertanto, si corre il rischio non solo di identificare un falso problema, ma addirittura di sopravvalutarlo, rischiando di innescare decisioni di investimento su questioni del tutto improduttive.

5.5 *Definizione campione*

La fase di definizione del campione costituisce uno dei momenti più delicati di una indagine conoscitiva. Il problema non è rappresentato dalle tecniche che portano alla definizione della numerosità e dell'identità/requisiti dei soggetti da intervistare (nelle quali, peraltro, non è utile addentrarsi in questa sede) quanto piuttosto dalla effettuazione delle scelte che condizionano le tecniche stesse.

Partendo dal presupposto che l'obiettivo delle rilevazioni sia costituito dalla conoscenza della realtà oggetto di osservazione, per adattare i propri comportamenti o anche a puro scopo conoscitivo, sarebbe teoricamente utile procedere ad una indagine completa che abbracci tutti i clienti - utenti. Problemi di tempi e risorse disponibili, ma anche di contesto specifico, impediscono, molto spesso, di procedere ad una rilevazione di tipo censuario, interpellando la totalità dei soggetti interessati, che - ricordiamo - nel caso di indagini di *customer satisfaction* sono costituiti da soggetti che hanno recentemente e concretamente sperimentato l'acquisizione del prodotto o servizio oggetto di indagine. Nella nostra ricerca, infatti, abbiamo riscontrato un solo caso (Servizio di Asilo nido del Comune di Marostica) di rilevazione censuaria, agevolato dal fatto di trovarci in presenza di una realtà di ridotte dimensioni. Proprio per superare questi limiti si sono sviluppate le metodologie statistiche di campionamento che consentono, all'interno di margini di errore sufficientemente controllabili, di ottenere uno spaccato fedele della realtà indagando solamente una parte della stessa. Questa, in linea teorica, dovrebbe essere la tipologia di soluzione da adottare in tutti i

casi in cui non sia proponibile la rilevazione censuaria. Stando ai nostri casi di studio, vi ricorrono, però, solo 6 enti sui 16 considerati (meno del 40%). A questi possiamo aggiungere il Comune di Roma, che utilizza metodi statistici limitatamente a uno solo dei servizi presi in esame (manutenzione strade), e il Ministero del Lavoro che usa soluzioni statistiche solo a valle di una pre-selezione di alcune delle strutture periferiche "rappresentative" presso le quali condurre l'indagine, restringendo il campo di osservazione rispetto al totale delle strutture esistenti, di livello regionale, provinciale, circoscrizionale.

E' d'obbligo, allora, domandarci quali ragioni teorico/pratiche inducano a derogare rispetto all'esigenza teoricamente indiscutibile di rappresentare "fedelmente" la realtà in tutti i suoi aspetti, accontentandosi, invece, di formarsi dei convincimenti, di assumere orientamenti o addirittura decisioni sulla base di informazioni parziali o addirittura distorte. La questione è, peraltro, specificamente ripresa nei lavori che, anche a seguito dell'esperienza esaminata nella nostra ricerca, Cispel ha condotto in preparazione della conferenza di Torino. In particolare, nel documento predisposto dal gruppo di lavoro sulle tematiche di *customer satisfaction* si ipotizza, proprio alla luce delle implicazioni connesse al principio del monitoraggio continuo, di separare logicamente i momenti decisionali nei quali si presuppone di definire scelte d'insieme (riconfigurazione del servizio, priorità di azione, ecc.) oppure richiedono una condivisione dei dati raccolti fra più soggetti (per negoziare il contratto di servizio tra ente locale ed azienda di gestione; per controllare i risultati raggiunti nell'ambito di tali contratti, anche con l'intervento di eventuali *authorities* locali o nazionali), da altri momenti (intermedi rispetto ai momenti decisionali globali) in cui il gestore dei servizi si prefigge semplicemente di verificare alcune tendenze oppure di riscontrare se talune scelte compiute producano gli effetti auspicati. Nel primo caso l'attendibilità statistica dei dati risulta di assoluto rilievo, mentre nel secondo caso si ritiene possibile utilizzare dati parziali o imperfetti.

Alla radice di tale indicazione vi è la constatazione, del tutto pratica, che uno dei maggiori costi sopportati per la misura della soddisfazione è costituito proprio dai costi operativi (interni e/o esterni) di rilevazione, memorizzazione, elaborazione dei dati, la cui entità è direttamente proporzionale alla numerosità campionaria, sia pure con incidenze di costo unitario di ciascuna intervista differenziate in ragione della tecnica di rilevazione. E' del tutto evidente che l'incidenza dei costi possa costituire una remora alla adozione di soluzioni di monitoraggio continuo.

Queste considerazioni sembrano trovare riscontro empirico all'interno delle esperienze da noi esaminate solamente nella vicenda del Servizio Asilino del Comune di Bologna, ove è stata ripetuta una indagine recente restringendo l'osservazione su un numero limitato, ma comunque dimensionalmente significativo di famiglie-utenti.

Sono, invece, molto più numerosi i casi in cui vi è una deroga al principio della attendibilità statistica, accontentandosi di osservare una realtà parziale e potenzialmente distorta, che appaiono motivati dall'esigenza prioritaria di incominciare a rendersi conto dei problemi, compiendo alcuni primi passi per modificare alcune stratificazioni culturali e comportamentali, con il risultato (riprendendo l'immagine evocata da Martellani¹² nella presentazione di *Servire Qualità*) di uscire finalmente dalla roccaforte e percorrere la pianura. A parte i casi del tutto sperimentali e didattici che abbiamo registrato, tale potrebbe essere la motivazione di fondo dei casi con campioni non censuari o statistici esaminati. Analogamente a quanto avviene nei momenti di introduzione e diffusione di altre innovazioni gestionali nelle organizzazioni, è preferibile una imprecisione ad una completa rinuncia alla conduzione di esperienze innovative, spesso motivate da mancanza di risorse economiche (che consentano l'acquisizione di servizi esterni) e di professionalità interne adeguate.

Ad un esame più attento, però, scopriamo che vi sono alcune realtà (Ministeri delle Finanze e dei Beni Culturali, Comune di Roma nei casi del servizio demografico e delle scuole materne) in cui l'effettiva dimensione della popolazione intervistata risulta corrispondente o addirittura superiore a quella che si sarebbe potuto contattare all'interno di scelte di campionamento statistico. Ciò implica che vi possano essere motivazioni ulteriori o diverse dalle considerazioni di costo dell'operazione, che influiscono sulle scelte di deroga alla rappresentatività statistica dei dati. Nella sperimentazione del Dipartimento delle dogane e imposte indirette, ad esempio, è evidente l'obiettivo implicito di utilizzare il momento della rilevazione anche in chiave di attivazione di una consistente operazione di comunicazione con la porzione più rilevante della clientela, costituita dagli operatori economici che hanno un rapporto frequente e continuativo con le strutture del Dipartimento e che effettuano operazioni rilevanti quanto a dimensione economica complessiva (i clienti primari). Si è voluto fornire un segnale di apertura e nuova disponibilità di dialogo proprio a questa clien-

12 - Vedasi la precedente nota 10

tela più ricorrente e importante, ritagliando, di fatto, una porzione specifica, ma affatto marginale per numerosità (oltre 13.000 operatori economici) ed importanza della realtà di riferimento, per indirizzare alla totalità di questa porzione i questionari di indagine. Da questo punto di vista, l'indagine effettuata corrisponde ad una sorta di rilevazione censuaria. Semmai, il problema del contenimento dei costi è stato affrontato ricorrendo al questionario postale per le operazioni di rilevazione.

Nei casi, invece, del Ministero dei Beni Culturali e di taluni servizi circoscrizionali del Comune di Roma, pur non escludendo l'esistenza di esigenze di comunicazione indirizzata ad un numero elevato di utenti (per i musei il campione complessivo è stato di 4.000; per i servizi demografici di Roma si è trattato di 1500 utenti) la vera ragione delle scelte è da ascrivere alla mancanza di informazioni identificative dei clienti. Quand'anche si disponesse, infatti, di dati sulla affluenza ai musei ed aree archeologiche, oppure agli uffici demografici, tali da dimensionare l'entità del campione, anche secondo sue possibili stratificazioni, sarebbe impossibile effettuare la successiva operazione di popolazione del campione. Tale operazione presuppone che si possano individuare, per ciascuna delle categorie in cui esso si articola, gli specifici nominativi dei clienti da contattare per rilevare il loro giudizio, tenendo presente che - ai fini delle indagini di *customer satisfaction* - si deve trattare di clienti effettivi e recenti. Non rimane, quindi, altra scelta che predefinire un certo numero di contatti da attivare, sufficientemente ampio da aumentare la probabilità che i rispondenti rappresentino tutte le situazioni possibili e una articolazione proporzionale alla realtà.

Del resto, il problema concernente l'individuazione dei nominativi con cui popolare il campione lo si ritrova anche in altri contesti caratterizzati dalla mancanza o incompletezza di una anagrafe dei clienti. E' il caso dei servizi di trasporto, nettezza urbana, sanità, ecc.. In questi casi, invero, si assume che tutte o gran parte delle famiglie residenti in un dato territorio, per esperienza di almeno un loro componente, rispondano ai requisiti, potendo così ricorrere a liste anagrafiche o addirittura agli elenchi telefonici. Ma certamente è difficile individuare esattamente soggetti che rispondano ai requisiti previsti nel campionamento teorico.

La discordanza tra campione teorico e campione reale costituisce, quindi, un problema rilevante anche nei casi in cui si sia pervenuti al dimensionamento del primo sulla base di criteri statistici ma manchino basi

di dati cui attingere informazioni identificative dei clienti e/o sui comportamenti di fruizione degli stessi. A tale problema si risponde, in taluni casi, aumentando il numero dei tentativi di contatto, selezionando tra essi quei soggetti che rispondono ai requisiti richiesti. E' il caso, ad esempio, del Comune di Alpignano ove gli intervistatori hanno contattato un numero elevato di utenti potenziali, informandosi preliminarmente sulla loro rispondenza ai requisiti voluti (sesso, età, professione, zona di residenza) e procedendo all'intervista solo dopo tale verifica, fino al momento in cui tutte le celle del campione fossero completate. In altre situazioni analoghe caratterizzate dalla mancanza di dati completi sugli utenti, si è evitato a priori di ricorrere a stratificazioni (Tolmezzo), ricorrendo, al più, come nel caso Ama - Comune di Roma, ad un semplice riscontro a posteriori del livello di distorsione del campione rispetto alla realtà. Nel report finale predisposto per quest'ultimo caso viene, infatti, esplicitamente messo in evidenza che vi è una particolare concentrazione dei rispondenti secondo un profilo di donne (2/3 dei rispondenti) di età matura (1/3 dei rispondenti sono compresi nella fascia di età 41-60 anni) e con istruzione superiore (61% dei rispondenti). Tali informazioni risultano piuttosto rilevanti ai fini della interpretazione dei dati ma non implicano necessariamente una assenza di validità delle informazioni raccolte rispetto ai fini prefissati. Va, anzi, sottolineato che in talune esperienze di ricerca sociale, si ricorra volutamente ad una distorsione del campione per sovra-rappresentare le valutazioni espresse da talune categorie considerate rilevanti nel caso specifico (disabili o svantaggiati, piuttosto che casalinghe o comunque donne che influenzano i comportamenti di acquisto familiari, ecc.). A questa voluta distorsione ha fatto ricorso il Comune di Alpignano per sovra-rappresentare l'universo donne, considerate la popolazione maggiormente interessata all'aspetto temporale (oggetto specifico di valutazione) nella fruizione dei servizi comunali.

A proposito della corrispondenza o meno, nel caso di rilevazioni statistiche, tra campione progettato e campione reale, va osservato che vi sono alcuni campioni progettati con obiettivi di grande fedeltà di rappresentazione, con conseguente crescita della dimensione degli stessi, cui non ha fatto riscontro un corrispondente numero di interviste effettuate. Si tratta della rilevazione condotta nel Comune di Como, ove in sede progettuale è stato utilizzato un parametro di riduzione del margine di errore (2%) capace di far crescere la dimensione campionaria a 2647 unità, ma ove i questionari effettivamente raccolti sono stati solamente il 30% di quelli inviati, facendo evidentemente crollare il margine di fedeltà di

rappresentazione della realtà. In questo caso la causa della distorsione non voluta va attribuita alla scelta di ricorrere a un questionario postale. Ma è il caso, sorprendentemente, della sperimentazione condotta da Istat su alcuni piccoli comuni concentrati in Umbria e Sardegna. In tal caso, pur avendo di fronte una popolazione complessiva, nelle due diverse aree, di poche decine di migliaia di unità, si è voluto segmentare il campione per rappresentare ogni singolo comune compreso in dette aree geografiche. Tale modalità di campionamento ha portato ad una dimensione complessiva di 3089 unità (1716 in Umbria e 1373 in Sardegna), cui ha fatto riscontro la raccolta di solo 2043 interviste effettivamente valide ed elaborabili (66% del campione progettato). Nella sperimentazione in questione ha influito in modo rilevante, oltre ad alcune difficoltà operative oggettive (relative, però, alla sola realtà dei comuni umbri interessati dall'evento sismico da poco verificatosi) l'accordo raggiunto con i comuni interessati di utilizzare, per le attività di rilevazione, personale non professionalizzato, selezionato da ciascun comune nell'ambito delle proprie liste di collocamento. Nonostante l'addestramento compiuto ciò ha comportato la produzione di numerose interviste incomplete o imprecise, creando l'effetto di disallineare il campione reale da quello teorico.

Sempre prendendo in considerazione i campioni statistici, a prescindere dalle considerazioni testé messe in evidenza, va effettuata una ultima notazione a proposito dei criteri di costruzione degli stessi. L'obiettivo di rappresentazione il più possibile fedele alla realtà comporta la decisione di "segmentare" o meno il campione e, all'interno di questa scelta, di definire il margine di errore ammesso. La segmentazione presuppone che si voglia avere un certo livello di fedeltà di rappresentazione non solo con riguardo all'insieme dell'utenza, ma anche con riferimento ad alcune delle sue connotazioni. Queste possono essere, ad esempio, la distribuzione territoriale, il sesso, l'età, l'istruzione e così via. In tal caso si costruisce, di fatto, un campione per ciascuno degli "strati" individuati (campione stratificato, appunto). Quanto maggiore è la numerosità degli strati, tanto più grande diventa la dimensione totale del campione. Detta dimensione totale è influenzata, però, anche dal livello di precisione voluta nella rappresentazione dei fenomeni. Senza addentrarci nella relativa disamina, basti richiamare che vi sono taluni parametri che influenzano la precisione statistica, tra i quali il più rilevante è costituito dal parametro "errore ammesso". In particolare, questo parametro influenza la possibilità o meno

di comprendere in modo chiaro se un certo scostamento tra rilevazioni compiute sullo stesso campione, magari in tempi diversi, costituisce effettivamente un miglioramento o peggioramento del livello di soddisfazione, oppure se lo scostamento può essere attribuibile ad un normale margine di errore riscontrabile nei campioni stessi. Più l'errore ammesso è piccolo, più è ristretta l'area di incertezza interpretativa. Al contrario, con il crescere del valore del parametro in questione cresce l'area grigia ai fini dell'interpretazione dei fenomeni.

A proposito dei due elementi citati, nell'ambito dei nostri casi di studio riscontriamo situazioni piuttosto diversificate. In taluni di essi si è preferito procedere alla costruzione di campioni stratificati, mentre in altri non si è proceduto ad alcuna stratificazione, provvedendo a distribuire il numero totale delle interviste da effettuare tra le varie fenomenologie di interesse (es.: circoscrizione urbana di residenza) semplicemente in modo proporzionale. Quanto invece ai parametri di precisione statistica, non disponiamo delle informazioni relative in tutti i casi esaminati. Rileviamo, però, nei casi in cui tali informazioni siano esplicite, una convergenza verso l'utilizzo di parametri corrispondenti o inferiori al 5% (Como 2%, Ama - Comune di Roma 3%, Istat 5%, Cispel 5%). In ogni caso l'utilizzo di un valore rispetto ad un altro porta a dimensioni campionarie piuttosto diverse, portando, nell'ipotesi, rispettivamente del 2%, 3% o 5%, applicata a popolazioni superiori alle 100.000 unità, a dimensioni approssimative (il valore effettivo dipende anche da altre variabili) rispettivamente di 2500, 1100 o 400 unità. Ciò significa, sempre che il costo delle operazioni di rilevazione costituisca - come traspare nei casi di studio da noi esaminati - un riferimento rilevante, che la scelta dei parametri da impiegare debba essere logicamente compiuta in combinazione con le soluzioni operative definite per la materiale effettuazione delle interviste, cui facciamo cenno nel prossimo paragrafo.

5.6 *Modalità e strumenti di rilevazione*

La modalità prevalente di rilevazione è costituita dall'intervista telefonica, cui si fa ricorso in sette esperienze: cinque utilizzano esclusivamente tale tecnica; in altri due casi essa è impiegata in combinazione con l'effettuazione di interviste personali. L'effettuazione delle interviste telefoniche è di solito affidata a personale esterno appartenente a strutture

specializzate in tali operazioni. Solo in un caso (Istat, indagine sui piccoli comuni) si tratta di lavoratori occasionali selezionati direttamente dalle amministrazioni interessate e preparati attraverso momenti di formazione/addestramento ad hoc per la specifica rilevazione. La scelta di ricorrere ad organizzazioni specializzate esterne (non solo per le indagini telefoniche) aumenta l'efficacia dei risultati e riduce il livello di problematicità dell'operazione, tanto che - in detti casi - l'indice di complessità indicato dagli interlocutori che ci hanno fornito le informazioni relative ai nostri casi di studio (vedi figura 5) si dimezza. A proposito delle indagini telefoniche, è interessante notare che in taluni casi si è fatto ricorso a tale modalità di rilevazione specificamente allo scopo di poter contattare il target di utenza prefissato in orari serali o anche a cavallo dell'intervallo di pranzo, minimizzando per quanto possibile (vi è comunque una prevalenza di risposte fornite da interlocutori di sesso femminile) di sovra-rappresentare, nel campione reale, rispondenti non occupati. Questa potenzialità ha fatto propendere il comune di Alpignano all'utilizzo della rilevazione telefonica per completare il piano di rilevazione, impostato prevalentemente su interviste dirette.

La durata effettiva è ovviamente proporzionale al numero di rilevatori messi in campo, ma in ogni caso i dati risultanti dalla nostra indagine consentono di stimare i tempi medi di rilevazione in tre settimane. Si va da un minimo di 10 gg, per campioni di un centinaio di unità, fino ad un massimo di due mesi solari in presenza di un campione di 2000 interviste. La "capacità di produzione" delle squadre messe in campo (non disponiamo dei dati sulla loro consistenza numerica) risulta, in media, di 72 interviste per giornata lavorativa, pur tenendo presente che:

- la concentrazione delle rilevazioni in orari serali comporta un orario di lavoro tendenzialmente inferiore alle 6 ore giornaliere;

- per ottenere un numero di interviste valide corrispondente a quello richiesto dal dimensionamento campionario è necessario un numero di tentativi di contatto molto più elevato.

A quest'ultimo proposito, pur non disponendo delle relative informazioni in tutti i casi esaminati, possiamo fornire alcune indicazioni derivanti dal caso Istat/Unioncamere, ove sono state predisposte liste di nominativi da contattare pari al triplo della numerosità campionaria fissata, ottenendo una *redemption* effettiva di 1,99 (ossia quasi due contatti per ogni intervista valida).

Per contro, la rilevazione telefonica comporta l'adozione di un questionario "snello", onde evitare che la lunghezza dell'intervista possa

determinare un calo della capacità di attenzione negli intervistati, con conseguenti imprecisioni e inattendibilità delle risposte. Nei casi esaminati la lunghezza media del questionario corrisponde a circa 30/31 domande.

Un'ultima notazione di rilievo a proposito della tecnica di indagine telefonica ci deriva da alcune indicazioni forniteci nella descrizione dei lavori di rilevazione utilizzati nell'esperienza Ama - Comune di Roma. In tale contesto è stato specificamente previsto un sistema di riscontro della qualità della rilevazione telefonica, affidando ad un supervisore il compito di richiamare - a caso - alcuni dei rispondenti, per verificare se l'intervistatore avesse rispettato le regole di rilevazione (informazione sul committente dell'indagine e sulle finalità della stessa, precisazione sui diritti garantiti alla persona contattata dalle normative sulla privacy, evitare di indurre le risposte, chiarificazione del significato delle terminologie non di uso comune, ecc.). Ciò indica che la rilevazione telefonica consente, almeno in linea di principio, un buon controllo del comportamento dei rilevatori, molto più difficile da attuare nei casi di interviste dirette.

Quasi altrettanto frequenti sono i casi in cui si chiede all'utente di compilare direttamente i questionari di indagine, avendo precedentemente provveduto al loro inoltro tramite posta (Comune di Como, Dipartimento Dogane e Imposte indirette), oppure alla consegna domiciliare con altre forme (Cispel, Comuni della zona di Tolmezzo), oppure ancora a posizionarli presso le strutture di erogazione del servizio (Ministero del Lavoro, Comune di Marostica).

La soluzione dei questionari autocompilati è stata utilizzata sia in presenza di campioni numerosi che di campioni di piccole dimensioni. Ciò indica che non si tratta di una scelta basata esclusivamente su considerazioni di economicità della soluzione. La garanzia dell'anonimato delle risposte è caratteristica comune dei casi che hanno utilizzato tale soluzione, con l'esclusione dei questionari postali ove, almeno nel caso del comune di Como, sono state segnalate rimostranze in ordine ad una presunta possibilità di risalire al rispondente. Altri elementi che influiscono sulla scelta possono essere la lunghezza (come nei casi che hanno fatto ricorso all'invio postale) del questionario stesso e/o la precisa scelta di lasciare ai rispondenti un tempo adeguato per meditare sulle risposte da fornire (questa è la motivazione esplicita fornita a proposito dell'esperienza Cispel), anche consultandosi con altri soggetti della famiglia o dell'impresa di appartenenza.

Circa la diversa modalità di somministrazione, si osserva che l'invio postale richiede tempi lunghi di rilevazione (fino a 7 mesi nel caso del Ministero delle Finanze), ma soprattutto comporta una *redemption* limitata:

in entrambi i casi esaminati, è ritornato solamente il 30% dei questionari inviati, nonostante si sia fatto ricorso a soluzioni di informazione/illustrazione degli scopi dell'indagine e delle modalità di compilazione, e nonostante l'utilizzo di buste pre affrancate per il ritorno dei questionari. Le altre modalità di somministrazione si sono dimostrate, da questo punto di vista, più efficaci. Si è trattato di soluzioni di:

- consegna e ritiro a domicilio da parte dei rilevatori, che sono stati in grado anche di fornire indicazioni di compilazione pur astenendosi rigorosamente dall'assistere alla compilazione;
- posizionamento dei questionari nelle strutture fisiche presso le quali viene erogato il servizio, affidando al personale ivi presente il compito di stimolare gli utenti alla compilazione, oltre che di fornire istruzioni operative per tale operazione.

In cinque contesti (tre in via esclusiva e altri due in combinazione con forme di intervista telefonica) si è proceduto alla conduzione di interviste personali, svolte sia presso le strutture di erogazione dei servizi (nei due casi didattici gestiti dal Fornez, nonché nel caso dei servizi museali e in quello dei servizi erogati dalle Circoscrizioni della città di Roma, limitatamente ai servizi "amministrativi": servizi demografici, Scuole materne, assistenza domiciliare) che nelle strade o all'uscita degli uffici comunali (Alpignano). Poiché tale forma di rilevazione, qualora effettuata per il tramite di strutture professionali specializzate, comporta costi unitari mediamente più elevati rispetto alle altre modalità, nei casi in cui non siano stati impiegati gli stessi studenti del master si è fatto ricorso, con la sola eccezione della rilevazione sui musei ed aree archeologiche, al convenzionamento con risorse non professionalizzate, quali lavoratori socialmente utili o stagisti, previa formazione/addestramento degli stessi. A parte tale constatazione, va osservato che la scelta di questa forma di raccolta delle informazioni è stata impiegata in contesti in cui non fossero disponibili elenchi nominativi dei clienti - utenti. Si è pertanto, proceduto ad effettuare le interviste a fruitori che nel periodo di rilevazione fossero casualmente presenti nei luoghi di erogazione dei servizi, lungo tutto l'arco della giornata (per poter cogliere diverse tipologie di utenza).

La gran parte delle rilevazioni è stata preceduta o accompagnata da forme di comunicazione all'utenza, tendenti ad illustrare le motivazioni delle indagini, sia per motivazioni di trasparenza che per limitare quanto più possibile fenomeni di indisponibilità a fornire risposte.

5.7 Definizione questionario

Una volta stabilito quali siano le finalità di un'indagine, come debba essere complessivamente impostato il lavoro e definite le unità di campionamento da interpellare, scelte anche le modalità di rilevazione, occorre capire come costruire lo strumento di rilevazione coniugando esigenze di rapidità di esecuzione delle interviste, approfondimento delle tematiche analizzate, chiarezza degli argomenti trattati, aderenza alla specificità dei servizi considerati e coerenza con i modelli e le metriche di riferimento.

Presupponendo che si siano preliminarmente individuate le "domande giuste" da porre all'insieme dei clienti - utenti e/o a loro specifici segmenti, nonché le variabili rilevanti per procedere ad una buona interpretazione delle risposte (importanza delle variabili; informazioni utili alla segmentazione dei rispondenti, quali l'età, il sesso, il grado di istruzione, la zona di residenza, ecc., anche indipendentemente dall'aver stratificato o meno il campione in ragione di dette caratteristiche), si tratta di definire "come" porre le domande stesse. Seguendo l'indicazione fornita da un noto testo di riferimento per l'impostazione delle ricerche di mercato¹³ la formulazione di un qualunque questionario deve considerare i seguenti aspetti:

- *evitare, anzitutto, formulazioni generiche, richieste di opinioni su alternative solo genericamente specificate, terminologie oscure per gli intervistati;*
- *tenere conto che la misura delle caratteristiche di un fenomeno allo studio è influenzata in modo determinante dalla "presentazione";*
- *le classi tra le quali suddividere le manifestazioni di una variabile siano il più spesso possibile formate ex post;*
- *accertare che situazioni, conoscenze, comportamenti e problemi considerati rientrino pienamente nella cultura degli intervistati;*
- *il significato di ogni domanda deve essere univocamente comprensibile a tutti gli intervistati del campione;*
- *le domande debbono richiedere agli intervistati soltanto un limitato sforzo di memoria;*
- *evitare formulazioni che creino uno stato di tensione psicologica;*

- *evitare di formulare domande "orientate", che provocano risposte distorte;*
- *evitare ogni effetto di imitazione, o risposte che coinvolgano il prestigio o l'autovalutazione degli intervistati;*
- *le domande debbono riguardare un solo aspetto;*
- *e' opportuno rendere massimo il numero delle risposte univoche;*
- *le domande seguiranno una successione ordinata secondo criteri psicologici;*
- *limitare le indagini ai temi centrali.*

Si tratta di buoni e motivati suggerimenti volti, complessivamente, ad assicurare una corretta formulazione dei quesiti, a sua volta funzionale a garantire la comprensione degli stessi e la conseguente acquisizione di risposte validamente ed univocamente interpretabili. Non si è proceduto ad una analisi critica delle modalità di redazione dei questionari in quanto ciò avrebbe comportato l'espressione di giudizi di valore estremamente soggettivi. L'analisi è stata, pertanto, ristretta ad alcune questioni generali, delle quali la più evidente è costituita dalla lunghezza dei questionari stessi, in termini di numerosità delle domande. In proposito, riscontriamo una elevata variabilità, che oscilla tra un minimo di venti quesiti fino ad arrivare a quasi cento. In linea tendenziale, i questionari più brevi sono risultati quelli cartacei posizionati in loco (20 domande) o somministrati presso le strutture di erogazione (23 items). I questionari (i più numerosi) predisposti per la rilevazione telefonica, come già accennato, risultano mediamente articolati su 30/31 domande. La numerosità cresce in presenza di soluzioni di rilevazione diretta (media 40/41 variabili analizzate) e, ancor più, tramite la distribuzione postale di questionari cartacei (rispettivamente 39 e 96 domande per il questionario del Dipartimento delle dogane e quello del Comune di Como).

Oltre alla questioni inerenti la maggiore o minore lunghezza (correlata alla forma prescelta di somministrazione) abbiamo effettuato alcuni riscontri in merito alla formulazione di domande aperte (risposta libera) piuttosto che di domande chiuse (risposta effettuata scegliendo una sola delle possibilità rispetto a categorie definite a priori). In proposito si riscontra che tutti i questionari prevedono entrambe le categorie. La gran parte delle domande rientra, in ogni caso, nella categoria delle domande chiuse. Le domande aperte, sia pure con gradi di variabilità elevata, risultano molto più ridotte numericamente ed utilizzate per verbalizzare motivazioni della soddisfazione/insoddisfazione oppure per rilevare categorie di variabili non previste nelle domande chiuse (es.: vi sono altri elementi che lei desidera sottoporre ?).

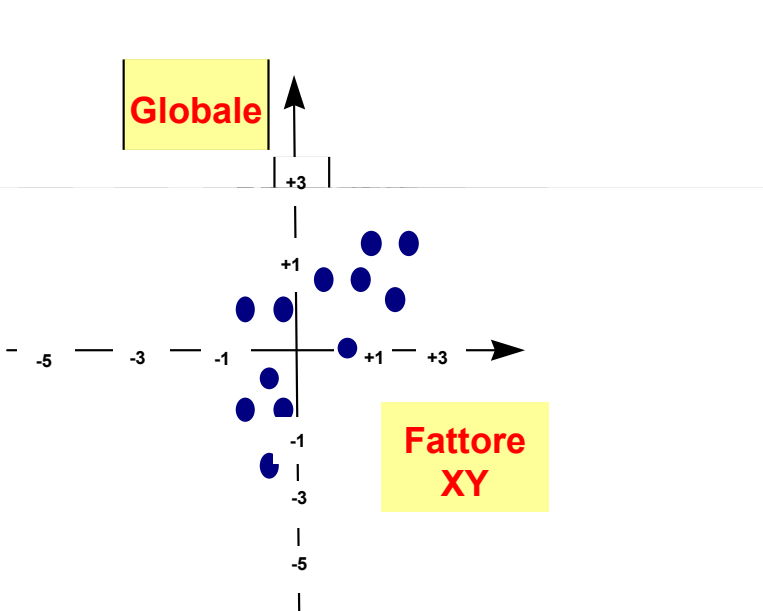
Una categoria a parte è costituita da quelle domande tendenti a rilevare l'importanza delle variabili analizzate (o di loro aggregazioni), in cui si chiede semplicemente di esprimere un valore, normalmente percentuale, attribuito a ciascuna di esse in rapporto alle altre analizzate. Si tratta di un ibrido tra domanda chiusa (le possibilità di risposta sono finite e parametrizzabili) e domanda aperta (la variabilità delle risposte è molto elevata). Tali domande comportano una risposta solo in apparenza semplice. Infatti, almeno nei casi in cui la replica debba essere immediata (intervista telefonica o diretta), la domanda presuppone una discreta capacità di far mente locale e controllare la "quadratura" dei dati forniti (il ritorno a 100 della percentuale). Tale caratteristica ha suggerito, in alcuni casi (Istat - rilevazione sui piccoli comuni e Formez, per entrambe le esperienze esaminate) di restringere tali operazioni ad un numero ristretto di questioni, corrispondenti alle 5 dimensioni della qualità del modello SERVQUAL. In un altro caso - quello già accennato dell'indagine Ama - Comune di Roma - si è ricavata l'importanza in modo indiretto (senza, cioè porre una esplicita domanda in proposito) attraverso il meccanismo della correlazione. Altre metodologie, non comprese nei casi in esame, risolvono il problema chiedendo all'interlocutore di esprimere solamente una graduatoria di importanza (primo, secondo, terzo,...), ricavando la stessa attraverso l'attribuzione di valori parametrici predefiniti a ciascuna posizione della graduatoria.

L'accento al meccanismo della correlazione, già effettuato nel paragrafo relativo alla rilevazione dell'importanza dei fattori, merita un minimo di illustrazione delle sue caratteristiche, che cercheremo di effettuare con modalità il più possibile divulgative, anche a rischio di qualche imprecisione tecnica. La potenziale rilevanza di tale meccanismo va, infatti, al di là della sua utilità ai fini della possibilità di non porre direttamente le domande sulla importanza. Consente, infatti, di discriminare se ed in che misura un determinato fattore di qualità influisca effettivamente sul giudizio finale al di là di quella che è la risposta emotiva fornita dal rispondente. Per effetto di alcuni atteggiamenti psicologici ampiamente studiati in letteratura, un intervistato può, infatti, fornire una risposta basata non sulle sue convinzioni reali bensì sull'opinione generalmente considerata inconfutabile o scontata, oppure sulla sua percezione di ciò che farebbe piacere sentirsi rispondere all'interlocutore. Qualora si abbia l'accortezza di chiedere non soltanto il livello di soddisfazione relativo alle singole variabili analitiche indagate, ma anche un giudizio sintetico relativo ad alcuni aggregati e, soprattutto, relativo al complesso delle prestazioni rese (soddisfazione globale), si disporrebbe degli

elementi per mettere le risposte stesse in relazione reciproca. Posizionando le risposte fornite da ciascun interlocutore su semplici coordinate cartesiane, siamo in grado di "visualizzare" l'insieme delle risposte fornite dai rispondenti in merito a ciascuna coppia costituita dal giudizio sul singolo item e giudizio sintetico di aggregato o globale (vedi successiva figura 8).

In tal modo è possibile misurare se esista, e in che grado, una correlazione positiva tra i due elementi considerati (diagonale da sinistra in basso a destra in alto) o, al contrario, se la correlazione è negativa (diagonale da destra in basso a sinistra in alto). Nel primo caso se ne deduce che l'elemento indagato influisce in misura rilevante sul giudizio finale. Nel secondo caso, l'item considerato risulta evidentemente influente ai fini della formulazione del giudizio complessivo. Pertanto, la distribuzione dei valori (compresi tra 0 e 1) di correlazione relativi al totale dei rispondenti, elaborati per ciascun

Figura 8 - Lo schema concettuale della correlazione statistica - Importanza percepita dal cliente come correlazione tra la soddisfazione Globale e per Fattore



l'item considerato, risulta evidentemente ininfluenza ai fini della formulazione del giudizio complessivo. Pertanto, la distribuzione dei valori (compresi tra 0 e 1) di correlazione relativi al totale dei rispondenti, elaborati per ciascun incrocio tra soddisfazione globale e per item, ordinati per quantili (o percentili), fornisce la classificazione dei fattori analizzati lungo l'asse delle ordinate della matrice (riportata nella precedente figura 6) dell'importanza per fattore. I percentili dividono una distribuzione di frequenza in un certo numero di parti uguali (con lo stesso numero di casi). Se il numero di parti è quattro, si dicono quartili, se è dieci, si dicono decili, ecc. La loro consistenza determina altrettante graduazioni del livello di importanza attribuita ai fattori.

Le modalità di configurazione dei questionari e di proposizione delle domande sono specificamente adattate rispetto alla metrica adottata per la raccolta delle risposte (alle domande chiuse). Una disamina più specifica di tali metriche sarà effettuata nel prossimo paragrafo. Non vi è comunque dubbio che la scelta generale di metriche ordinali, basate cioè su categorie qualitative predefinite ordinate su scale di graduazione a più posizioni, influenzi le risposte raccolte per effetto della diversa riconoscibilità, chiarezza ed univocità delle classificazioni. Il problema è comunque controllabile nel caso in cui le categorie e relative definizioni siano omogenee nell'ambito di tutto il questionario (la stragrande maggioranza delle esperienze esaminate). Al contrario, nei casi (ne abbiamo riscontrati due: Ministero delle Finanze e Ministero del Lavoro) in cui vengano adottate categorie diverse o addirittura si vari il "passo" delle categorie stesse (risposte classificate su 3 piuttosto che su 4 o 5 posizioni), si rischia di generare disorientamento nel rispondente che deve continuamente fare mente locale sulle categorie logiche adottate e sui loro differenziali di significato.

Collochiamo in questo paragrafo una questione altrimenti non trattabile in altri punti, attinente la perfetta coerenza dei quesiti posti rispetto alle finalità di una indagine di *customer satisfaction*. Si è già fatto cenno che tale tipologia di indagini si prefigge di verificare il grado di soddisfazione esistente in soggetti che abbiano concretamente sperimentato in tempi recenti la fruizione di un bene o servizio. Altre questioni, attinenti l'immagine complessiva di una organizzazione o la ricostruzione della tipologia di bisogni, fanno logicamente parte di altre categorie di rilevazione, che andrebbero gestite completamente a parte con strumentazioni che siano, quand'anche nominalmente corrispondenti (questionario), strutturate con altre modalità e con riferimento ad altri modelli. Inoltre, l'attribuzione di una pluralità di scopi ad un unico

strumento di rilevazione richiede necessariamente di aggiungere argomenti e relative domande. Se queste sono sufficientemente esaustive si finisce inevitabilmente per appesantire la rilevazione stessa. Al contrario, il contenimento della lunghezza complessiva del questionario, rischia di produrre un eccesso di sintesi che può confliggere con i bisogni di comprensione dei fenomeni e/o di raccolta di elementi adeguati per attivare interventi di miglioramento dei processi interni.

Nonostante tali considerazioni generali, è comprensibile che - soprattutto in casi in cui si attivino per la prima volta indagini di questa natura - ci si possa porre obiettivi di ricostruzione di un quadro più complessivo. Nella nostra disamina abbiamo riscontrato tre casi di questo tipo, afferenti non solamente ad organizzazioni di piccole dimensioni o esperienze "autoctone". Uno di tali casi è costituito, infatti, dal lavoro effettuato da Istat in collaborazione con Unioncamere, nel quale si è indagata, oltre alla qualità percepita, anche la consistenza e motivazione di taluni fenomeni quali il ricorso a strutture di intermediazione nei rapporti tra imprese e pubblica amministrazione, oppure la frequenza e natura dei rapporti stessi.

5.8 *Modelli concettuali di riferimento e metriche utilizzate*

Quasi tutte le esperienze esaminate, quand'anche affrontate per la prima volta o impostate per finalità didattico - formative, si sviluppano nell'ipotesi che le informazioni raccolte siano utilizzate per produrre cambiamenti nei processi di progettazione ed erogazione dei servizi analizzati, agendo anche sulla cultura interna dell'organizzazione, nonché nell'instaurazione di migliori sistemi di comunicazione. Da questo punto di vista non stupisce riscontrare che il riferimento assolutamente prevalente è costituito dal modello SERVQUAL. In sette delle esperienze esaminate si tratta di un riferimento, del tutto esplicito, a detto modello nella sua versione originaria. Gli influssi del modello in questione sono trasparenti in gran parte degli altri sei casi che sono stati impostati sulla base di metodologie originali prodotte e utilizzate (o diffuse) ad opera di una pluralità di centri di produzione di cultura scientifica, quali l'Istituto Nazionale di Statistica, primarie strutture di consulenza operanti nel settore della qualità totale, esperti di ricerche di mercato e indagine di opinione. Solo nelle restanti tre indagini viene dichiarata l'assenza di modelli di riferimento definiti.

Nonostante il riscontro testé effettuato in ordine alla larga diffusione di un riferimento concettuale unitario, la concreta declinazione del modello trova notevoli differenziazioni, che elenchiamo di seguito.

L'articolazione dei quesiti secondo aggregazioni corrispondenti alle cinque dimensioni originarie della qualità (aspetti tangibili, affidabilità, capacità di risposta, capacità di rassicurazione, empatia) risulta comportare, almeno nel caso dei servizi pubblici, notevoli complessità. Essa viene utilizzata solo in quattro rilevazioni (di cui tre rientrano nella categoria delle indagini con finalità didattico - sperimentali) ove, peraltro, ha comportato alcuni problemi. In un paio di casi si è proceduto, comunque, alla articolazione delle variabili da indagare in aggregati coerenti (processi/fasi), ma la gran parte di coloro che hanno progettato le indagini si è, pragmaticamente, orientata alla proposizione di una lista "piatta" di items.

In gran parte delle esperienze esaminate è stata rilevata la sola percezione del cliente. Questa soluzione rappresenta uno scostamento rilevante rispetto al pressoché univoco modello di riferimento dichiarato. L'osservazione della sola percezione del cliente rappresenta, infatti, un limite oggettivo alla possibilità di comprensione della "distanza" da colmare per produrre un livello di qualità accettabile o desiderata dal fruitore del servizio. Solo sei indagini hanno rilevato, direttamente, per il tramite di una metrica relativa o per differenza tra la misura delle aspettative e delle percezioni, il gap esistente. La misura diretta è stata utilizzata, per misurare tutte le variabili, in un solo caso, mentre in altri due essa è stata limitata ad alcuni degli aspetti analizzati (servizi delle dogane) o a giudizi di sintesi (uffici del lavoro). Tre indagini, tutte volte a fini didattico - sperimentali, hanno fatto ricorso alla distinta misurazione delle aspettative e delle percezioni.

Solo in sette casi si è proceduto ad una rilevazione diretta, presso i clienti, dell'importanza attribuita ai fattori analizzati. Peraltro, in uno di questi casi l'importanza è stata indagata con riferimento solo ad una parte dei servizi considerati. In altri tre di questi casi l'informazione è stata raccolta unicamente con riferimento alle dimensioni aggregate. In due esperienze si è fatto ricorso alla correlazione statistica, per sostituire la rilevazione dell'importanza, o per disporre di riscontri rispetto alla rilevazione diretta (comunque effettuata). Ancor meno frequente (quattro indagini) risulta il ricorso ad una rilevazione dell'importanza attribuita ai fattori di qualità da parte delle strutture interne (amministratori, dirigenti, ma anche altro personale) dell'organizzazione che eroga i servizi. In un ulteriore caso, pur non rilevando l'importanza attribuita, si è almeno cercato di mettere a

confronto il giudizio dei clienti con l'analogo giudizio, sulle stesse variabili, degli operatori interni. Anche questa deroga rispetto al modello concettuale risulta rilevante, impedendo di comprendere il differenziale di culture e orientamenti, facendo venire meno alcune informazioni essenziali per l'attivazione di misure di miglioramento (che debbono incidere sulla "cultura", prima ancora che sulla riconfigurazione delle attività/processi).

Gli scostamenti più rilevanti rispetto al modello sono, però, rappresentati dalla mancanza di relazione diretta tra gli strumenti di misura della qualità percepita e le operazioni di "messa in linea" delle relative risultanze, agendo sulla qualità progettata ed erogata. In altri termini, nonostante le intenzioni denunciate, gran parte delle indagini si sono fermate alla rilevazione della qualità percepita. Paradossalmente, alcune delle indagini realizzate per fini dichiaratamente didattico - sperimentali, come già accennato in precedenza, hanno prodotto alcuni risultati concreti sui processi di lavoro o sull'assunzione di decisioni contrattuali (tra ente locale e azienda di gestione dei servizi), oppure hanno specificamente preso in considerazione il problema di tale messa in linea, mentre solo tre delle indagini operative hanno chiaramente sortito - indipendentemente dalla ampiezza - effetti di cambiamento (Alpignano, Bologna, Marostica). Del resto, siamo in presenza di prime esperienze e tentativi i cui effetti operativi vanno ricercati più nel lungo periodo. Risulta, pertanto, già importante - come hanno sottolineato alcuni degli interlocutori che ci hanno messo a disposizione le informazioni per la presente ricerca - la crescita di consapevolezza dei problemi e l'avvio di forme di comunicazione interattiva tra le strutture pubbliche e l'utenza dei propri servizi.

Passando ad affrontare la tematica delle metriche di rilevazione, che costituiscono una parte rilevante delle metodologie di indagine, riscontriamo che la scelta comune si è indirizzata verso la rappresentazione dei giudizi espressi secondo una scala ordinale.

Essa richiede l'individuazione di categorie di classificazione delle risposte reciprocamente esclusive ed esaustive. *"Tuttavia, le diverse categorie non stanno tutte su uno stesso piano, ma sono ordinate gerarchicamente a seconda del valore che hanno rispetto alla proprietà considerata (ad esempio la squadra al primo posto nel campionato di calcio e quella al secondo posto), anche se tra le categorie ordinate non ci sono necessariamente distanze uguali (distanze che la scala ordinale non ci consente di valutare). Al livello di scala ordinale possiamo applicare la proprietà dell'ordinamento tra le categorie, ovvero possiamo dire che, rispetto*

alla caratteristica misurata, una persona che in graduatoria ha una posizione r , ha un valore più elevato rispetto ad una persona in posizione $r-1$, e che quest'ultima ha un valore più elevato rispetto ad una persona in posizione $r-2$. Inoltre se $r > r-1$ e $r-1 > r-2$, se ne deduce che $r > r-2$ (proprietà transitiva). In questa scala non siamo in grado di quantificare la distanza tra il valore r e il valore $r-1$, e non siamo in grado di dire se tra r e $r-1$ da un lato, ed $r-1$ e $r-2$ dall'altro vi sia la stessa distanza. Quando siamo in grado di dare questa informazione, siamo in presenza di un livello di misurazione ad intervalli¹⁴.

Al di là di tale comunanza, differiscono notevolmente le scelte relative alla dimensione della scala e la definizione delle classificazioni utilizzate per rilevare le differenze di percezione. Sono state utilizzate scale articolate su 3, 4, 5, 6, 7 o 10 posizioni, con elevata prevalenza di quelle a 4 o 5 posizioni.

A ciascuna di esse è stata collegata una categoria classificatoria dei giudizi variamente definita (ad es.: scarso, mediocre, buono, ottimo; assolutamente insoddisfacente, insoddisfacente, mediocre, soddisfacente, molto soddisfacente; inaccettabile, grave, sotto le aspettative ma non grave, in linea con le aspettative, oltre le aspettative ma non apprezzabile, molto apprezzabile). In un caso (Bologna), si è scelto di classificare solo gli estremi della scala (molto d'accordo; per nulla), lasciando ai rispondenti la scelta del posizionamento del loro giudizio all'interno delle altre posizioni intermedie della scala. La scelta delle specifiche definizioni ha comportato, in taluni casi, problemi di chiara interpretazione (soddisfazione sì o no, al di là della sua graduazione) delle risposte fornite. Da questo punto di vista risultano più chiare le scale che ricorrono ad un numero dispari di posizioni, che - meglio delle altre - consentono di individuare il discrimine tra giudizi di soddisfazione e insoddisfazione. Il problema, in ogni caso, può essere considerato non essenziale nella misura in cui esista un sistema di riconduzione delle classificazioni stesse a una ulteriore classificazione, sovraordinata, del livello di accettabilità/non accettabilità dei valori registrati. E' questo, chiaramente, il caso della scala a 10 posizioni, che è riconducibile a consuetudini di valutazione scolastica, utilizzata, ad esempio, da Istat.

I dubbi interpretativi sono, invece, assenti nei casi in cui si è ricorso a metriche relative (Ama, per l'intero questionario; Ministeri delle Finanze e dei Beni Culturali per alcuni dei quesiti posti). Tale metrica individua, infatti, chiaramente, la corrispondenza/non corrispondenza tra aspettative (quali che esse siano) e percezioni del rispondente, procedendo solo successivamente

14 - Citazione dal testo redatto dal prof. Renato Grimaldi dell'Università di Torino per il corso di Metodologia della ricerca sociale, pubblicato in internet al sito www.cisi.unito.it/progetti/leda/homepage.htm#inizio.

(in termini logici) ad una graduazione della soddisfazione e dell'insoddisfazione.

In tema di metriche, vanno considerate anche le modalità di rappresentazione dei risultati attraverso indici sintetici. Si tratta di una questione di rilievo soprattutto a fini di confronto intertemporale e interspaziale delle risultanze delle indagini (la qualità paragonata). Le informazioni relative alle specifiche modalità di produzione di detti indici non ci sono state, normalmente, rese note. Laddove si è provveduto alla rilevazione dell'importanza attribuita ai fattori esaminati risulta, però, essere scelta comune il ricorso a sistemi di ponderazione dei dati sulla base di tale attributo.

5.9 *Strumenti di supporto per la rilevazione, memorizzazione ed elaborazione dei dati*

L'indagine che abbiamo sviluppato ha teso, tra l'altro, ad investigare la capacità ed il grado di diffusione dell'utilizzo di sistemi di trattamento delle informazioni nel corso delle diverse fasi dell'indagine.

In almeno cinque casi (sia grandi che piccole organizzazioni, in genere caratterizzate dal ricorso a soluzioni autoctone sia nell'impostazione che conduzione dell'indagine) sono stati utilizzati esclusivamente normali strumenti di *personal computing* di ampia diffusione, singolarmente focalizzati sugli aspetti di videoscrittura, gestione di basi di dati, foglio di calcolo, ma fra loro altamente compatibili ed integrabili in un'unica piattaforma. Con il loro supporto sono stati preparati i questionari, calcolati gli eventuali dati di campionamento, predisposte le maschere di caricamento dei dati, memorizzate ed elaborate le informazioni raccolte, generati i grafici e le tabelle di reporting, predisposte le relazioni finali.

Tali strumenti ordinari di *personal computing* sono risultati ampiamente diffusi anche in quelle realtà che, per alcune operazioni, hanno fatto ricorso a strumenti più specialistici, benché di ampia diffusione. In tali contesti essi sono stati impiegati per le attività di redazione dei questionari e memorizzazione dei dati (in particolare Access, laddove la numerosità del campione è risultata particolarmente elevata, ed Excel per gli altri casi).

In tre esperienze, caratterizzate dal ricorso alle interviste telefoniche, si sono utilizzati strumenti software della categoria CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing), che semplificano il lavoro dell'intervistatore e

consentono di memorizzare le risposte man mano che esse vengono fornite.

Tranne i succitati casi, le operazioni di inserimento dati risultano essere state effettuate del tutto manualmente, sia pure con l'utilizzo di maschere generate con strumenti di *personal computing*, nonostante la possibilità di ricorrere a tecnologie sofisticate quali gli scanner (che però, presuppongono una elevata strutturazione formale del questionario e una altrettanto curata compilazione dello stesso). Anche ricorrendo ai CATI sono, però, richieste operazioni di trasferimento dei relativi files in ambienti che ne consentano la conservazione e l'effettuazione delle elaborazioni.

Ai fini di procedere a quest'ultimo genere di attività, alcune organizzazioni hanno fatto ricorso a software specializzati (Spss), che consentono elaborazioni specifiche e sofisticate.

Nelle realtà che, per il tipo di impostazione del campione di rilevazione, hanno richiesto l'acquisizione di liste nominative di soggetti da contattare (con l'eventuale generazione anche di liste di sostituzione), le relative informazioni sono state recuperate con strumenti di gestione di basi di dati. In uno di questi casi (Dipartimento delle Dogane e Imposte indirette), sono stati utilizzati gli archivi dell'organizzazione per generare tutte le informazioni necessarie. In altri casi si è fatto ricorso sia ad archivi "interni" che ad archivi non riservati di altre organizzazioni pubbliche (Istat/Unioncamere, dove - per l'individuazione delle imprese con meno di 20 addetti - si è fatto ricorso agli Archivi del Ministero delle Finanze e dell'Inps) o, addirittura, ad archivi "pubblici" quali gli elenchi telefonici, disponibili, a pagamento, anche su supporto magnetico.

In una esperienza (Ama) è stato utilizzato un pacchetto applicativo dedicato alla gestione integrata di tutte le fasi di indagine. Tale pacchetto (CSOL - Customer Satisfaction On Line) ingloba una specifica metodologia basata su una rielaborazione del modello SERVQUAL in quanto sceglie una metrica relativa (misura diretta del gap tra aspettative e percezioni). Esso gestisce tutte le funzionalità necessarie per l'impostazione e conduzione dell'indagine. E', fra l'altro, aperto al mondo Internet (da qui la definizione on line), che rende possibile il continuo aggiornamento, sulla base delle esperienze di tutti gli utilizzatori, dei "thesaurus" delle variabili da analizzare o dei criteri di segmentazione dei campioni, nonché l'acquisizione (in prospettiva) di dati sulla qualità comparata.

6. Bibliografia essenziale

- Zeithaml V.A. Parasuraman A. Berry L. L. Servire qualità. 1991 McGraw-Hill
- Marbach G. Le Ricerche di Mercato. 1992 UTE
- Negro G. Organizzare la qualità nei servizi - un modello di eccellenza nelle imprese e negli enti di servizi. 1992 Il Sole 4 Ore Pirola
- Everytt Bryant B. e altri. American Customer Satisfaction Index - methodology report, 1998 Pubblicazione interna dell'American Society for Quality
- Gerson R.F. Measuring Customer Satisfaction: A Guide to Managing Quality Service. 1993 Crisp.
- GRAMMA. Customer Satisfaction - Misurare e gestire la soddisfazione del cliente. 1998 ISEDI
- GRAMMA. Gestire la qualità nei servizi. 1992 ISEDI
- Quartapelle A.Q. Customer Satisfaction. 1994 McGraw-Hill
- Bonanomi G. (a cura di). Il contratto di servizio tra Ama e Comune di Roma: Caratteristiche e contenuti. 1999 Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato
- CONFSERVIZI CISPEL. Guida al contratto di Servizio nei servizi pubblici locali - metodologie ed esperienze. Confservizi - Cispel Collana Materiali. 1999 D'Anselmi editore
- Cispel. La qualità come opportunità e fattore di competizione - progetto qualità 1999 - approfondimenti tematici a cura dei gruppi qualità. Confservizi Cispel. Torino 20-21 aprile 1999
- Giuli M. Qualità e produttività nei servizi. 1993 ISEDI
- Conti T. Come costruire la Qualità Totale. 1992 Sperling & Kupfer