



Customer satisfaction: **a che punto siamo**

Indagine sullo stato di attuazione della
direttiva del Ministro per la Funzione pubblica
del 24 marzo 2004 sulle rilevazioni
della qualità dei servizi percepita dagli utenti

ANALISI E STRUMENTI PER L'INNOVAZIONE
I RAPPORTI

Con l'indagine che si pubblica in questo volume il Dipartimento della Funzione Pubblica copre un rilevante vuoto conoscitivo in relazione all'attuazione dell'introduzione di tecniche e di metodi di *customer satisfaction* nelle pubbliche amministrazioni italiane.

Fare *customer satisfaction*, ascoltare i cittadini, assume sempre maggiore rilevanza per governare le politiche in modo più efficace ed efficiente e per renderle più partecipate e "democratiche", senza contare, poi, che se il cittadino si sente ascoltato tende a riporre maggiore fiducia nelle istituzioni. D'altra parte, l'incessante sforzo di modernizzazione della Pubblica Amministrazione italiana considera proprio il coinvolgimento dei cittadini un elemento strategico per il successo e il consolidamento delle riforme.

Emblematica, a questo proposito, è la direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 2004 con la quale si è inteso offrire alle amministrazioni le linee di azione più significative rispetto alla *customer satisfaction*. Ed è proprio per comprendere se e come le amministrazioni hanno voluto, o potuto, perseguire queste linee di indirizzo che è stata commissionata l'indagine che segue. Si tratta di una ricerca che si fonda su una base empirica articolata ed importante costituita da un campione rappresentativo di 1035 amministrazioni pubbliche che ha preso in considerazione tutte le dimensioni più rilevanti (organizzative, tecniche, metodologiche, di contesto) relative all'attuazione della *customer satisfaction*.

L'indagine, illuminando tutti gli aspetti più rilevanti dei processi di attuazione della *customer satisfaction*, costituisce un passaggio essenziale per quegli attori che hanno in carico la responsabilità politica di indirizzare, monitorare e governare i processi di modernizzazione delle pubbliche amministrazioni.

L'indagine, risultato delle attività dell'Osservatorio sulla modernizzazione del Dipartimento della Funzione pubblica, è stata realizzata dalla Fondazione di ricerca "Istituto Carlo Cattaneo" sotto la direzione di Gilberto Capano e Salvatore Vassallo.

Hanno contribuito alla stesura del volume:

GILIBERTO CAPANO

Professore ordinario di Analisi delle politiche pubbliche, Facoltà di Scienze Politiche "Roberto Ruffilli", Università di Bologna, sede di Forlì, ha curato il volume ed è coautore dell'introduzione;

SALVATORE VASSALLO

Professore straordinario di Scienza della Politica, Facoltà di Scienze Politiche "Roberto Ruffilli", Università di Bologna, sede di Forlì, ha curato il volume ed è coautore dell'introduzione;

NADIA CARBONI

Dottore di ricerca in Scienza Politica, attualmente svolge attività di ricerca e collabora con la cattedra di Scienza dell'Amministrazione presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Bologna; è autrice del capitolo 1;

RINALDO VIGNATI

Insegna Tecniche di analisi dell'opinione pubblica presso l'Università di Milano-Bicocca e Sistema politico italiano presso l'Università di Modena e Reggio Emilia (sede di Reggio Emilia), è autore del capitolo 2.

La rilevazione e l'elaborazione dei dati è stata curata da:
GIANLUCA PASSARELLI e RINALDO VIGNATI

La realizzazione delle interviste e delle rispettive analisi di caso è stata svolta da:

NADIA CARBONI (Ministero delle Politiche Agricole; Agenzia delle Entrate; Regione Lombardia; Provincia di Bologna; Comune di Ravenna; Università Politecnico di Milano; Ausl di Bologna);

MAURIZIO CERRUTO (Università di Palermo; Azienda ospedaliera di Catania; Azienda Ospedaliera Bambino);

DAMIANO DE ROSA (Comune di Roma);

LUCIA PICARELLA (Regione Campania; Provincia di Avellino).



A CURA DI GILIBERTO CAPANO E SALVATORE VASSALLO

Customer satisfaction: a che punto siamo

Indagine sullo stato di attuazione della direttiva del Ministro per la Funzione pubblica del 24 marzo 2004 sulle rilevazioni della qualità dei servizi percepita dagli utenti

**ANALISI E STRUMENTI PER L'INNOVAZIONE
I RAPPORTI**



Rubbettino

© 2007 – Rubbettino Editore Srl
88049 Soveria Mannelli – Viale Rosario Rubbettino, 10
Tel. 0968.6664201 – www.rubbettino.it

Impaginazione e dtp Studio Kromia • Roma

Indice

Presentazione di Antonio Naddeo	7
Introduzione e sintesi della ricerca	11
1 La <i>customer satisfaction</i> : principi costitutivi	11
2 Gli obiettivi e i metodi della ricerca	14
3 I principali risultati dell'indagine	17
1. La qualità dei servizi pubblici: da utente a cliente? Dodici esperienze di rilevazione della <i>customer satisfaction</i> nelle amministrazioni pubbliche	23
1.1 Introduzione	23
1.2 Il processo di rilevazione della qualità nelle organizzazioni pubbliche	25
1.2.1 I destinatari delle indagini	25
1.2.2 I promotori della qualità	26
1.2.3 Gli obiettivi delle indagini	27
1.2.4 I settori di indagine	27
1.2.5 Le risorse impiegate	28
1.2.6 Gli attori del processo	29
1.2.7 I metodi di indagine	31
1.2.8 Gli strumenti di indagine	34
1.2.9 Le percezioni sulla <i>customer satisfaction</i>	35
1.2.10 I risultati delle indagini: utilizzo e diffusione	37
1.3 Lo stato di applicazione della direttiva ministeriale	42
1.4 Conclusioni	51
1.4.1 Una proposta per la misurazione della <i>customer satisfaction</i>	56
2. I risultati della ricerca «quantitativa»	57
2.1 Gli obiettivi della ricerca e il campione	57
2.2 Descrizione del questionario	61
2.3 Le indagini di <i>customer satisfaction</i>	62
2.4 Contenuti e metodi delle indagini	64
2.5 Chi realizza l'indagine: personale interno o esterno?	69

2.6	L'intervento dei politici	72
2.7	La diffusione dei risultati	73
2.8	Le valutazioni della <i>customer satisfaction</i>	76
2.9	La «politica» e la «cultura» della <i>customer satisfaction</i>	79
2.10	Conclusioni	87
Appendici		89
Appendice A	Traccia per le interviste su «La rilevazione della <i>customer satisfaction</i> negli enti pubblici»	91
Appendice B	Rapporti sugli studi di caso	95
Appendice C	Composizione del campione	141
Appendice D	Testo del questionario	149
Riferimenti bibliografici		165

Presentazione

Un tema che riscuote particolare interesse in molti settori della pubblica amministrazione è la misurazione del grado di soddisfazione degli utenti dei servizi pubblici, ovvero della *customer satisfaction*.

La riforma normativa ha comportato notevoli conseguenze nei rapporti stato-cittadino: il cittadino non subisce più le scelte dell'amministrazione, ma quest'ultima è tenuta a migliorare le capacità di ascolto dei cittadini per fornire un servizio più rispondente alla soddisfazione degli stessi.

La *customer satisfaction* rappresenta, pertanto, un indicatore indispensabile per conoscere il rapporto dell'amministrazione con l'utenza e consentire all'amministrazione di intervenire per migliorare le prestazioni offerte al cittadino.

Il tema della rilevazione della soddisfazione dei cittadini sui servizi offerti dalle amministrazioni è sempre stato al centro dell'interesse del Dipartimento della Funzione pubblica. Nell'ambito del Programma Cantieri, infatti, è stato realizzato il manuale "*La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche: valutare la qualità percepita dai cittadini*" che offriva indicazioni metodologiche che si basavano sul confronto di esperienze maturate in diversi settori dell'amministrazione pubblica e forniva una guida sui metodi, strumenti e processi di misurazione della *customer satisfaction*.

Nella logica di una P.A. sempre più orientata ad ascoltare i bisogni degli utenti dei servizi pubblici, tra il 2003 e il 2004 è stata effettuata da parte di numerose amministrazioni la sperimentazione di indagini di *customer satisfaction* secondo le impostazioni metodologiche del suddetto manuale.

In linea con il processo di cambiamento ed ammodernamento della pubblica amministrazione, al fine di rafforzare le attività di ascolto e migliorare la capacità di dialogo e relazione fra chi eroga e chi riceve il servizio, il Dipartimento della Funzione pubblica ha emanato nel 2004 la "Direttiva sulla rilevazione della qualità percepita dai citta-

dini”. La Direttiva individua, nel sistematico monitoraggio sulla qualità percepita, lo strumento utile ad un continuo miglioramento della qualità del servizio. Solo relazionandosi con le aspettative ed i bisogni dei cittadini, le amministrazioni saranno in grado di individuare il gradimento dei servizi pubblici ed orientare le politiche pubbliche per ridurre lo scostamento tra ciò che l’amministrazione ha realizzato e ciò di cui gli utenti hanno bisogno e porre in essere eventuali azioni correttive, riuscendo ad adeguare i propri standard di attività.

Per analizzare in che misura i principali indirizzi forniti dalla Direttiva del 2004 sulla rilevazione della qualità dei servizi percepita dai cittadini siano stati recepiti dalle amministrazioni pubbliche, è stata promossa la presente indagine sullo stato di attuazione della Direttiva sulla *customer satisfaction*.

Lo scopo della ricerca è quello di conoscere e monitorare lo stato di attuazione delle politiche e delle azioni d’intervento per il miglioramento dei prodotti e dei servizi offerti, nonché dei relativi strumenti adottati; lo stato della programmazione e delle attività intraprese; le metodologie di erogazione e i sistemi di valutazione e della qualità; la misurazione del gradimento; la valutazione delle metodologie adottate, la valutazione della qualità dei prodotti e servizi offerti dal punto di vista degli utenti e dei bisogni soddisfatti e le ricadute in termini di interventi correttivi.

L’analisi mira anche ad individuare i possibili fattori su cui si registrano gli scostamenti tra ciò che l’amministrazione è in grado di realizzare rispetto agli effettivi bisogni e attese della collettività, al fine di realizzare presso l’amministrazione pubblica una cultura sistematica della valutazione e una modalità organizzativa di ascolto e considerazione della voce del cittadino.

L’indagine è stata articolata in una parte quantitativa ed una qualitativa. La variabilità riscontrata nella realizzazione delle indagini di *customer satisfaction* si ritiene possa essere ricondotta a tre tipi esemplificativi di stadi diversi di avanzamento delle amministrazioni pubbliche nell’ utilizzo degli strumenti di management: tipo *self-oriented*; tipo *learning- oriented* e tipo *customer oriented*.

Nelle amministrazioni appartenenti a quest’ultimo tipo, i sistemi di rilevazione della qualità funzionano come sistemi strategici che permettono, innanzitutto, di individuare le richieste del cliente, poi, sulla base di esse di identificare e raccordare i diversi processi di cui si necessita per realizzare in modo efficace ed efficiente un servizio rispondente alle richieste espresse e, infine, di rilevare informazioni sulla soddisfazione dei clienti e trasformarle in nuove domande che ridefiniscono di nuovo l’organizzazione e tutto il sistema di processi di cui è costituita.

La *customer satisfaction*, quindi, come tutti gli strumenti di management, può avere una sua utilità nella misura in cui chi la utilizza non solo la sappia usare ma sappia soprattutto sfruttarne tutte le caratteristiche ai propri fini: l'enfasi posta sui desiderata espressi dai cittadini non evita all'amministrazione la responsabilità di trovare risposte adeguate, considerando che la crescita di una comunità passa da una visione degli interessi generali più alta, che sta in capo alle istituzioni, rispetto al particolare visto dal singolo cittadino. La *customer satisfaction*, allora, ha una sua funzione sicuramente importante, anche di orientamento delle politiche pubbliche, ma svolge appieno la sua finalità quando viene utilizzata all'interno di organizzazioni che stanno lavorando sul miglioramento e l'innovazione dei servizi, con l'intento di realizzare la loro funzione istituzionale: tutelare e garantire i territori, il benessere della popolazione e pari diritti per tutti i cittadini.

Antonio Naddeo

Capo del Dipartimento
della Funzione Pubblica

Introduzione e sintesi della ricerca

1. La *customer satisfaction*: principi costitutivi

L'analisi della percezione che i cittadini hanno rispetto alla qualità dei servizi loro offerti dalle pubbliche amministrazioni è uno strumento entrato ormai in modo stabile nella cassetta degli attrezzi di tutte le amministrazioni dei paesi occidentali, grazie all'ondata di riforme che, sotto la troppo generica etichetta di *New Public Management*, ha caratterizzato l'ultimo ventennio (Oecd 1996). L'istituzionalizzazione di questo strumento di governo delle pubbliche amministrazioni è evidente anche se si guarda al contesto d'integrazione europea. Non a caso, infatti, nella risoluzione adottata in conclusione del XIII meeting dei ministri per la Pubblica Amministrazione dei paesi membri dell'Unione Europea (tenutosi a Berlino il 22 giugno del 2007), viene auspicata la creazione di un comune framework per l'analisi della soddisfazione dei cittadini rispetto alle prestazioni della pubblica amministrazione.

Questa particolare attenzione dei governi sottolinea, a nostro avviso, come la *customer satisfaction* (da ora in poi CS) sia uno strumento rilevante per l'azione delle pubbliche amministrazioni anche se non si assume una prospettiva privatista/aziendalista delle organizzazioni pubbliche. Non è necessario, cioè, ridurre il cittadino a «utente» o «cliente» per ritenere opportuno, e utile, che le pubbliche amministrazioni rilevino la qualità percepita dei loro servizi da parte di coloro che ne fruiscono. Anzi, appare evidente come, la riduzione del cittadino a cliente sia stata una forzatura ideologica, in alcuni casi foriera di significativi effetti negativi. Infatti se simili, ma non completamente sovrapponibili, possono essere le motivazioni che spingono tutte le organizzazioni – pubbliche e private – a conoscere il grado di soddisfazione dei propri referenti, diverso è il contesto che conduce un'impresa privata e un'organizzazione pubblica a rilevare la soddisfazione dei destinatari dei propri prodotti e servizi. L'azienda privata deve fare CS perché, in un contesto competitivo, è strutturalmente incentivata a comprendere le motivazioni, le inclinazioni e le preferenze dei propri clienti, affinché essi siano fidelizzabili e non sottraibili da altre aziende che forniscono gli stessi prodotti. Le pubbliche amministrazioni, per contro, operano in un contesto differente, in cui

spesso sono gli unici fornitori del servizio. Questo significa che, almeno in teoria, il contesto non costituisce un vincolo strutturale alla rilevazione della percezione, delle esigenze e delle aspettative dei propri destinatari. Si può anzi ritenere che, proprio definendo come «citadino» il destinatario dei servizi la rilevazione della *customer satisfaction* sia oltremodo necessaria, acquisendo una centralità e una legittimazione ulteriore. Infatti, attraverso la *customer satisfaction*, le pubbliche amministrazioni possono innanzitutto capire che tipo d'esigenze hanno i cittadini, individuandone nel dettaglio le differenze e le articolazioni (lo stesso servizio può essere fornito secondo modalità e contenuti parzialmente differenziati a seconda delle specifiche caratteristiche dei destinatari) e possono uscire dalla tradizionale autoreferenzialità interagendo in modo permanente e responsabilizzante con i destinatari (Tanese *et al.* 2003).

L'istituzionalizzazione, in prospettiva comparata, della *customer satisfaction*, e di altre forme di rilevazione della percezione pubblica delle performance amministrative, è il prodotto di un lungo processo storico attraverso il quale si è venuto progressivamente a modificare il significato di «qualità» dell'azione pubblica. A questo proposito Beltrami (1992, 770) ha distinto tre diversi modi di definire la qualità nella recente evoluzione storica della pubblica amministrazione:

1. la qualità come rispetto delle norme e delle procedure;
2. la qualità nel senso di efficacia;
3. la qualità nel senso di *customer satisfaction*.

Si tratta di un percorso attraverso il quale si abbandona progressivamente una concettualizzazione della qualità come corretto adempimento, proprio del tradizionale legalismo delle pubbliche amministrazioni in cui l'alta qualità della prestazione amministrativa era concepita come il prodotto di un'azione rispettosa dei vincoli formali, delle regole e delle procedure date, per arrivare in primo luogo, e si è trattato di un passaggio spesso traumatico, a una riformulazione della qualità come efficacia della prestazione, che si concentrava sulla capacità dell'amministrazione di incidere concretamente sulla realtà. Questa ridefinizione della qualità amministrativa come efficacia ha rappresentato una trasformazione quasi epocale per le amministrazioni pubbliche, soprattutto nell'Europa continentale. Il passaggio ulteriore, quello della qualità intesa come «soddisfazione del cliente», ha rappresentato, o meglio dovrebbe rappresentare, un affinamento della logica dell'efficacia. Cioè a dire che, una volta che l'amministrazione abbia provveduto a indirizzare la propria azione sulla base di una logica informata dal perseguimento dell'efficacia, l'adozione di una prospettiva orientata a rilevare la soddisfazione dei destinatari delle politiche costituisce un ulteriore incremento qualitativo dell'azione amministrativa. Ciò, ovviamente, se l'adozione della *customer satisfaction* non è solamente retorica, come spesso accade, ma è consapevolmente disegnata e attuata per obiettivi concreti e operativi.

Ma a cosa serve o può servire la *customer satisfaction*? Essa può essere utile per varie finalità che, in linea generale, possono essere riassumibili nelle seguenti categorie funzionali (vedi anche Tanese *et al.* 2003):

- a. rendere evidenti le aspettative e le esigenze dei cittadini e il loro grado di soddisfazione. Si tratta di uno degli obiettivi primari della *customer satisfaction*, quello per il quale essa viene abitualmente utilizzata. Si tratta anche della finalità più problematica dal punto di vista metodologico e anche sostantivo. Comprendere le aspettative e le esigenze dei cittadini rispetto a un determinato servizio pubblico, sconta infatti il problema della differenziazione delle aspettative a seconda di variabili quali il ceto sociale, le esperienze pregresse, il contesto socio-economico dei territori, ecc. Si tratta di problemi non da poco: l'esistenza di una strutturale differenziazione culturale, sociale ed economica dei cittadini fa sì che il livello, l'intensità e il contenuto delle aspettative possano essere decisamente articolate se non addirittura profondamente differenziate. In questo caso, l'acquisizione di dati relativamente alla complessità delle aspettative, aumentando il grado di consapevolezza delle amministrazioni ne rafforza la capacità di *policy design*.
- b. Favorire la comprensione di bisogni latenti ovvero l'individuazione dei destinatari deboli e, quindi, difficili da ascoltare. Si tratta di una funzione di «scoperta» che sensibilizza le amministrazioni rispetto al proprio ruolo di tutela degli interessi deboli e può consentire la predisposizione di azioni e strategie anticipatorie.
- c. Raccogliere idee e suggerimenti. Si tratta di una funzione «informativa» essenziale. La complessità dell'intervento pubblico, la sua articolazione in intricati rivoli di intervento, ingenera effetti, conseguenze, impatti e «problemi» che non sono completamente monitorabili da parte delle pubbliche amministrazioni. Soprattutto in relazione alla svariata miriade di piccoli problemi e d'imperfezioni attuative, il feedback dei cittadini può essere foriero d'informazioni e idee a volte «illuminanti» che possono fortemente coadiuvare gli amministratori nel *fine tuning* delle proprie strategie operative e nella rimozione di vincoli e procedure interne obsolete o inefficienti.
- d. Verificare e comprendere il grado d'efficacia delle politiche. Ovviamente una politica pubblica non è efficace se e solo se i cittadini ne sono ampiamente soddisfatti. Certamente, però, monitorare in modo sistematico il livello di soddisfazione dei cittadini rispetto a un determinato servizio è uno degli strumenti imprescindibili con i quali le amministrazioni devono valutare l'efficacia delle proprie politiche, poiché è evidente che, comunque si misuri, l'efficacia dell'azione amministrativa non può che avere una qualche correlazione positiva con il grado di soddisfacimento dei beneficiari dei propri interventi. Certamente questa basilare funzione della *customer satisfaction* deve affrontare una serie di problemi

metodologici e, al tempo stesso, deve fare i conti con la constatazione che alcuni «clienti» siano più difficili da soddisfare rispetto ad altri – soprattutto coloro i quali stanno in un contesto caratterizzato da alta qualità delle prestazioni amministrative (Bryant e Cha 1996). Insomma, la rilevazione delle aspettative e della qualità percepita dei servizi pubblici, anche in contesti di competitività, deve sempre risolvere il dilemma delle motivazioni degli insoddisfatti (Kelly 2005), la cui numerosità è spesso superiore a quanto ragionevolmente prevedibile e accettabile.

- e. Rafforzare il livello di comunicazione e di fiducia dei cittadini rispetto alle pubbliche amministrazioni. Si tratta di una funzione spesso sottostimata, ma assolutamente essenziale. Il fatto che le pubbliche amministrazioni interagiscano con i cittadini rappresenta, di per sé, un rilevante elemento che contribuisce alla legittimazione del ruolo delle stesse nella percezione della cittadinanza poiché mostra capacità di «prestare attenzione» e di «ascolto». Al tempo stesso questa modalità di comunicazione può migliorare il senso di fiducia nelle istituzioni (Bouckaert *et al.* 2003).

Ovviamente le funzioni appena elencate che la customer satisfaction può svolgere sono, come accennavamo sopra, strettamente legate alla loro effettività. La *customer satisfaction* funziona se viene attuata in modo consapevole, in conformità a una ben chiara strategia d'azione, attraverso metodologie accurate e adeguate alle funzioni che s'intende farle svolgere e, soprattutto, se essa ha una ricaduta concreta sulla cittadinanza, se, cioè, la rilevazione della *customer satisfaction* rappresenta davvero uno strumento mediante il quale le pubbliche amministrazioni ridisegnano il contenuto operativo delle loro strategie d'azione e d'intervento (Bolton 1994).

2. Gli obiettivi e i metodi della ricerca

Anche in Italia a partire dagli inizi degli anni Novanta del secolo scorso si è cominciato a introdurre questa strategia basata sull'interazione stretta e diretta con i cittadini. Già l'art. 12 del decreto legislativo 29/1993, così come la direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27 gennaio 1994, individuavano la partecipazione e l'ascolto dei cittadini quali strumenti utili per valutare la qualità e l'efficacia degli interventi della pubblica amministrazione. Più recentemente, la direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulla rilevazione della qualità percepita dai cittadini (24 marzo 2004) ha fornito alle amministrazioni indicazioni più precise affinché lo strumento della *customer satisfaction* contribuisca a «definire nuove modalità d'erogazione dei servizi o interventi di miglioramento di quelle esistenti, dimensionandone le caratteristiche tecniche alle effettive esigenze dei cittadini e delle imprese» e a «favorire il coinvolgimento e la partecipazione dell'utente nelle fasi d'accesso, di fruizione e di valuta-

zione del servizio, in modo da rafforzare il rapporto di fiducia tra amministrazione e cittadino». La misurazione della *customer satisfaction*, ossia del grado di soddisfazione degli utenti dei servizi pubblici, è diventato pertanto un tema ricorrente in diversi settori della pubblica amministrazione. Sebbene il riconoscimento dell'importanza di questo strumento sia ampio, il suo uso non è, tuttavia, ancora generalizzato; non sempre avviene con modalità rigorose sul piano metodologico e non necessariamente le sue potenzialità per valutare l'impatto degli interventi della pubblica amministrazione sono pienamente sfruttate. La direttiva citata indica, infatti, l'esigenza sia dello sviluppo di una «cultura della misurazione e del miglioramento continuo della qualità», sia della «creazione delle specifiche competenze professionali necessarie a progettare e gestire le indagini sulla qualità percepita».

Si tratta di un documento di assoluta rilevanza perché, nei principi costitutivi, offre una visione «alta» della *customer satisfaction* e del significato di qualità amministrativa. Infatti, come ormai riconosciuto in tutti i paesi più avanzati, un'elevata qualità della pubblica amministrazione non deve essere capace solo di aumentare la soddisfazione dei cittadini rispetto ai servizi pubblici, ma deve anche rafforzare la fiducia nella pubblica amministrazione attraverso processi trasparenti e responsabili e mediante un dialogo democratico. Ciò significa che i concetti propri del privato (come quello di cliente) devono essere arricchiti da una visione che assume le organizzazioni pubbliche come catalizzatrici della società e i cittadini come attori imprescindibili e responsabili. La circolare del 2004 rappresenta la formalizzazione di un chiaro indirizzo di policy che individua nell'adozione della *customer satisfaction* uno strumento indispensabile per la costruzione di una pubblica amministrazione non solo più efficace, ma anche più «democratica» e aperta a un ruolo attivo dei cittadini. Ma quanto e come è stato attuato un indirizzo strategico così significativo dalle pubbliche amministrazioni italiane?

La ricerca che viene qui presentata cerca proprio di rispondere a questa domanda e lo fa sulla base di un'accurata indagine (certamente la più completa sino ad oggi operata) che, partendo da un'analisi qualitativa di 12 casi, ha poi selezionato un ampio campione di strutture amministrative. La ricerca parte dunque dallo iato esistente tra il generalizzato riconoscimento dell'importanza degli strumenti di rilevazione della *customer satisfaction* e l'ancora incompleta e incerta applicazione di questi stessi strumenti da parte delle amministrazioni. In dettaglio, la ricerca si è proposta di verificare in che misura la direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 2004 sulla rilevazione della qualità percepita dai cittadini sia stata effettivamente recepita, e conseguentemente ha rilevato il grado di diffusione delle competenze richieste, il livello di adeguatezza degli strumenti e del metodo utilizzati per misurare la qualità dei servizi percepita dagli utenti, e il grado di sviluppo della «cultura della misurazione e del miglioramento continuo della qualità». In altre parole, la ricerca ha cercato di valutare gli effetti e le ricadute interne di un uso sistematico d'indagini di *customer satisfaction*,

che riguardano in maniera rilevante tutti i processi di produzione dei servizi, coinvolgendo non solo le attività di front-office, ma tutte le attività e le dimensioni dell'organizzazione (le competenze presenti, le tecnologie utilizzate, l'utilizzo degli spazi e le risorse impiegate).

La ricerca si è articolata in due fasi. Sono stati svolti, in primo luogo, 12 studi di caso a carattere esplorativo, relativi ad altrettante amministrazioni. Più precisamente, seguendo la medesima classificazione di cui si dirà più avanti, si è trattato di: 2 Amministrazioni centrali, 2 Regioni, 2 Province, 2 Comuni, 1 Azienda sanitaria locale, 1 Azienda ospedaliera, 2 Università. Per ciascuna di queste categorie è stata selezionata un'amministrazione collocata nel Centro-Nord e una nel Centro-Sud. Sono state svolte interviste approfondite, faccia a faccia, con un minimo di tre dirigenti apicali di settore per ciascuna di tali amministrazioni sull'uso degli strumenti della *customer satisfaction*: frequenza e grado di continuità delle rilevazioni, metodi e tecniche impiegati, modalità di scelta di tali metodi e tecniche, impiego di risorse interne e/o esterne nelle diverse fasi delle rilevazioni compiute, modalità di diffusione e di uso dei risultati, atteggiamenti e grado di coinvolgimento dei vertici (politici e dirigenziali) dell'amministrazione nei confronti di questi strumenti, valutazione complessiva dei risultati ottenuti e prospettive per il futuro, ecc. Questa prima parte dell'indagine è servita a mettere a fuoco gli ambiti in cui gli strumenti di rilevazione della qualità percepita sono più frequentemente usati, le logiche con cui questi strumenti sono implementati, i fattori che eventualmente ne ostacolano l'uso, al fine di individuare le dimensioni chiave da rilevare nella seconda fase della ricerca, tramite la somministrazione di questionari a un campione di amministrazioni. L'indagine qualitativa ha anche consentito di valutare quale sia, all'interno di ciascun tipo d'amministrazione, la figura più qualificata a cui somministrare il questionario dell'indagine campionaria.

La seconda fase della ricerca è consistita in un'indagine campionaria svolta sulla base di un questionario strutturato. Il questionario, costruito sulla base degli elementi emersi dagli studi di caso, ha cercato in particolare di mettere in evidenza: quali sono le tecniche di rilevazione più frequentemente impiegate; quali sono le forme d'argomentazione utilizzate per il commento dei risultati; qual è il grado di chiarezza e d'approfondimento dell'esposizione dei risultati; in che modo, dalle risultanze empiriche, vengono sviluppate indicazioni operative per i vertici dell'amministrazione.

Lo scopo dell'analisi quantitativa è, da un lato, quello di verificare lo stato di attuazione della direttiva ministeriale sulla *customer satisfaction*, rilevando le più frequenti carenze sul piano dell'impostazione e attuazione dell'indagine svolta dall'amministrazione (rispetto degli standard stabiliti dalla direttiva in merito al processo di rilevazione della *customer satisfaction*), e dall'altro di portare alla luce le ricadute interne dell'utilizzo dello strumento di *customer satisfaction* sulla dimensione della struttura (miglioramento e/o creazione di nuovi servizi, definizione di politiche di intervento, impostazione di

strumenti di controllo e valutazione, ecc.), del personale (diffusione della cultura della misurazione, di orientamento al cliente, ecc.) e dei processi (raccordo delle rilevazioni ai processi decisionali, ai sistemi gestionali e di controllo, ecc.) delle amministrazioni pubbliche.

La somministrazione dei questionari è avvenuta per via telematica, seguendo un metodo già utilizzato con successo in una precedente ricerca svolta dall'Istituto Cattaneo per conto del Dipartimento della Funzione Pubblica. Per quanto riguarda il piano di campionamento, la ricerca ha fatto propria la scelta compiuta in precedenti studi sul tema promossi dal Dipartimento della Funzione Pubblica. Il campo di osservazione della rilevazione è pertanto costituito da un sottoinsieme di unità istituzionali appartenenti al settore istituzionale delle amministrazioni pubbliche definito secondo i criteri del Sistema europeo dei conti (Sec95), adottato ai fini della contabilità nazionale.

Il questionario è stato inviato a 1.585 dirigenti apicali di 1.035 amministrazioni, e più specificamente: 80 Amministrazioni centrali, 22 Regioni (incluse le due Province autonome di Trento e Bolzano), 104 Province, 476 Comuni, 195 Aziende sanitarie locali, 95 Enti e aziende ospedaliere, 63 Università. Nella prima fase operativa della ricerca è stato costruito l'indirizzario delle varie amministrazioni al fine di avere un riferimento aggiornato e garanzia di un proficuo scambio di informazioni. Il questionario è stato inviato per via telematica alle suddette amministrazioni avendo cura di recapitare il messaggio al dirigente apicale interessato. In questa fase l'Istituto Cattaneo ha offerto un costante supporto tecnico, sia telematico che telefonico, a tutte le amministrazioni che richiedessero chiarimenti nel processo di compilazione del questionario. Al termine della prima scadenza, fissata per il 23 luglio 2007, stante la scarsa numerosità (circa 180) delle amministrazioni rispondenti, l'Istituto Cattaneo ha provveduto a ri-contattare telefonicamente i dirigenti apicali di circa 400 amministrazioni, al fine di: verificare che dette amministrazioni avessero effettivamente ricevuto, e visionato, il messaggio contenente il questionario; che le amministrazioni avessero intenzione ovvero non ritenessero opportuno partecipare alla rilevazione condotta per conto del Ministero della Funzione Pubblica. Successivamente, previo contatto telefonico, si è provveduto a ri-inviare il messaggio telematico con il questionario alle amministrazioni che per varie ragioni (smarrimento, errore di trasmissione, sostituzione del dirigente apicale, etc.) ne hanno richiesto copia. Durante la prima settimana di settembre 2007 è stata effettuata una seconda sollecitazione telematica per le amministrazioni che non avevano ancora risposto, fissando come nuova scadenza il 9 ottobre 2007.

3. I principali risultati dell'indagine

- a. L'indagine ha messo in evidenza in maniera piuttosto precoce un primo dato di fatto. Non è stato facilissimo, soprattutto nelle

amministrazioni locali del Centro-Sud, trovare interlocutori per l'indagine qualitativa, mentre il tasso di risposta dell'indagine quantitativa è risultato assai più basso delle attese. Di attese, lo ricordiamo, basate su una precedente esperienza di ricerca nella quale era stata adottata una simile tecnica di rilevazione per via telematica. Per ragioni esposte nel capitolo 2, appare corretto interpretare il basso tasso di risposta come indicatore della scarsa sensibilità delle amministrazioni nei confronti della *customer satisfaction* e della scarsa diffusione di questi strumenti. Possiamo presumere che una parte delle amministrazioni che non fanno *customer satisfaction* ha preferito non rispondere. Così come possiamo presumere che il basso tasso di risposta indichi che i responsabili delle amministrazioni a cui è stato recapitato l'invito a partecipare alla rilevazione (segretario generale o segretario comunale nel caso dei comuni, direttore generale e/o segretario generale nel caso delle province, i dirigenti di servizio nel caso delle regioni, i direttori generali nel caso dei ministeri, il direttore amministrativo nel caso delle università, il direttore generale nel caso delle aziende ospedaliere e sanitarie), non si occupano di *customer satisfaction*, non hanno familiarità con tali strumenti o non li considerano rilevanti nelle loro strategie di direzione.

- b. Sia dagli studi di caso che dall'indagine campionaria appare chiaro il divario tra le zone settentrionali e centrali da un lato e quelle meridionali dall'altro, divario che conferma una constatazione ormai «classica» negli studi sulla pubblica amministrazione italiana. Trova conferma la differenziazione nelle modalità d'azione tra le amministrazioni del Centro-Nord da una parte, e le amministrazioni del Centro-Sud dall'altra, così come tra gli enti locali da un lato e gli apparati centrali dall'altro (con l'eccezione a livello centrale degli assetti organizzativi di recente costituzione, creati con finalità già di per sé molto vicine a un'ottica *customer-driven*). La cultura della *customer satisfaction* si è ormai abbastanza affermata nel campo dei servizi di front-office (Urp) e delle prestazioni sanitarie, all'interno delle Università e, tra le amministrazioni centrali, nella Agenzia delle Entrate. È evidente dunque che il tipo di missione che caratterizza ciascuna istituzione influisce in modo significativo sulla predisposizione alle indagini di *customer satisfaction*.
- c. Abbiamo notato che i promotori della qualità coincidono prevalentemente con la dirigenza amministrativa, mentre si registra uno scarso interesse su questo strumento da parte dei politici. Anche in questo caso le interviste in profondità e l'indagine campionaria sono convergenti. La principale spinta a svolgere indagini di *customer satisfaction* è venuta dalla dirigenza (60%). In tutte le fasi dell'indagine, il ruolo e l'intervento dei politici appare assente oppure ha portata limitata. L'intervento degli attori politici appare semmai più consistente nella fase di pubblicazione dei risultati.

- d. Per quanto riguarda le risorse umane impiegate, in generale, prevale nettamente l'impiego di personale interno. L'indagine quantitativa ci dice che poco più della metà delle indagini è stata affidata esclusivamente ad interni e solo l'11% è affidato solamente a esterni; la parte restante, che si avvicina al 40%, vede la collaborazione di personale interno ed esterno. Le risorse, sia umane che finanziarie, deputate alle indagini sono tuttavia assai scarse. Le amministrazioni che abbiamo osservato più da vicino tendono a rilevare la soddisfazione degli utenti avvalendosi di gruppi di lavoro misti, composti da personale interno con il supporto di competenze esterne. Nella maggior parte dei casi analizzati, le indagini sono affidate a un singolo ruolo, piuttosto che a una condivisione di ruoli, fattore che implica un basso coinvolgimento del personale dell'amministrazione nel processo di rilevazione della *customer satisfaction* (testimoniato anche dalla difficoltà che in taluni casi abbiamo incontrato nel reperire interlocutori da intervistare sul tema).
- e. Quanto ai metodi utilizzati, abbiamo riscontrato una certa difficoltà a svolgere indagini del tutto corrette dal punto di vista metodologico, a cui si associa il rischio sempre presente nell'interpretazione dei risultati di cadere nell'autoreferenzialità e nella facile autocelebrazione.
- È evidente un ricorso quasi generalizzato alla tecnica del «sondaggio», inteso in senso piuttosto generico come somministrazione (o più spesso autosomministrazione) di questionari a un numero relativamente elevato di soggetti. Il dato più significativo – che in un certo senso getta un'ombra sull'accuratezza metodologica con cui sono realizzate le indagini sulla qualità percepita – è l'elevata frequenza (equivalente a circa un terzo delle indagini considerate) con cui si fa ricorso a questionari disponibili al pubblico nelle sedi dell'amministrazione e compilati volontariamente dagli utenti. Si tratta, con tutta evidenza, di una modalità di somministrazione che non garantisce alcuna rappresentatività del campione dei rispondenti e che, plausibilmente, sembra (con la sua facile visibilità) finalizzata a funzionare più come strumento di legittimazione (di un'amministrazione che vuole dimostrare la sua capacità di ascolto) che come reale strumento di conoscenza. Lascia perplessi, ad esempio che, secondo le dichiarazioni dei nostri intervistati, l'80% delle indagini non abbia evidenziato carenze rilevanti. Un dubbio espresso anche da uno degli operatori che abbiamo intervistato faccia-a-faccia, secondo il quale «ognuno all'interno di questi dati legge i miglioramenti e i peggioramenti che vuole».
- f. Più in generale, come bene emerge dall'analisi qualitativa, la politica di diffusione della CS ha prodotto interventi significativi sulle strutture, seppure in gradi diversi in tutte le amministrazioni considerate. Le ricadute sui processi interni all'amministrazione sono visibili solo in alcuni casi; gli effetti delle indagini sulla creazione e lo sviluppo di nuove competenze e *know-how* all'interno delle

amministrazioni sono limitati. La *customer satisfaction*, in quanto tipica espressione della «valutazione», si trova insomma inevitabilmente a scontrarsi con la prevalenza della «cultura dell'adempimento». Sembrerebbe che venga spesso considerato come qualcosa che «deve essere fatto» e magari «documentato». Che a questo facciano seguito adattamenti nelle modalità organizzative interne, o nell'offerta dei servizi è molto meno probabile. Tra gli stessi soggetti in qualche modo responsabili della *customer satisfaction* non c'è una piena convinzione dell'utilità di questi strumenti. Il 40% ritiene che sia superficiale valutare la pubblica amministrazione con la *customer satisfaction* e che occorrono «dati più oggettivi». Il 30% ritiene che il cittadino nel giudicare la pubblica amministrazione sarà sempre guidato da un pregiudizio negativo. Se poi passiamo alle valutazioni degli operatori più impegnati nella rilevazione della CS circa la diffusione di queste stesse opinioni «scettiche» all'interno delle rispettive amministrazioni troviamo che l'idea secondo cui sia superficiale una valutazione della pubblica amministrazione fondata sulla *customer satisfaction* è «abbastanza» o «molto diffusa» in due terzi delle amministrazioni. E in una quota simile di amministrazioni è analogamente diffusa l'idea che il cittadino sia inevitabilmente guidato da un pregiudizio negativo nell'esprimere le sue opinioni sulla qualità dei servizi pubblici.

g. È emersa l'assenza di un sistema integrato della gestione della qualità all'interno delle amministrazioni, ovvero di una regia condivisa, in grado di governare complessivamente metodi, pratiche, modalità operative e gestione dei risultati nell'ambito della qualità. Ciò significa che sussiste una costante difficoltà di raccordare la *customer satisfaction* con le altre attività svolte quotidianamente dall'amministrazione. Non a caso, la rilevazione della qualità è spesso vissuta come un'attività residuale.

Ci pare dunque, in conclusione, sulla base delle evidenze raccolte, che un notevole investimento vada fatto in alcune delle direzioni indicate dalla direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27 gennaio 1994. Ed in particolare che si debba prestare molta attenzione agli aspetti relativi alla diffusione delle conoscenze metodologiche. Ci riferiamo soprattutto a tre specifiche indicazioni contenute nella direttiva, tra loro logicamente collegate; a) gestire al meglio l'eventuale ricorso a consulenti esterni; b) creare specifiche competenze professionali necessarie a progettare e gestire le indagini sulla qualità percepita; b) favorire all'interno delle amministrazioni lo sviluppo della cultura della misurazione e del miglioramento continuo della qualità, coinvolgendo i diversi livelli decisionali, attraverso interventi di formazione e una maggiore attenzione alla comunicazione interna.

Un problema che emerge dalle esperienze studiate è la gestione non sempre consapevole e governata dell'expertise dei professionisti. Le amministrazioni si preoccupano poco del trasferimento di *know-how* che l'utilizzo di professionalità esterne può apportare a beneficio

del processo di apprendimento organizzativo. Le realtà migliori sono quelle che hanno capitalizzato il supporto tecnico-metodologico offerto dai consulenti, istituendo al proprio interno un «laboratorio» della qualità. Le altre, nella maggior parte dei casi, si sono limitate a usufruire del supporto esterno contingentemente all'indagine, senza particolare cura all'apprendimento di nuove tecniche e conoscenze. Le realtà migliori, su quelle basi, hanno maturato un grado maggiore di sensibilità metodologica all'utilizzo delle tecniche di misurazione della qualità. Le altre, invece, si dimostrano più restie a modificare le proprie routine e modalità d'azione sedimentatesi nel corso del tempo. Le prime hanno sviluppato al proprio interno un insieme di competenze stabili per la gestione della qualità, le seconde svolgono indagini poco strutturate e poco articolate. La diffusione della cultura della qualità dipende dalla presenza di un nucleo di operatori metodologicamente competenti, magari aiutati (ma non sostituiti in toto) da esperti esterni, ma dipende poi, in larga misura, dal grado di coinvolgimento del personale nello stesso processo di indagine. In questo le amministrazioni del nostro campione manifestano un deficit significativo. Solo in pochissime realtà le rilevazioni della qualità si dimostrano processi capaci di rendere partecipi i diversi livelli decisionali e organizzativi, in cui si articola l'amministrazione; per il resto le indagini sono condotte da singole parti dell'amministrazione e rimangono episodi isolati rispetto alle attività complessivamente svolte dal sistema organizzativo. Questo rischia di farne una «attività dovuta» ma priva di un reale impatto sulla cultura e sui processi gestionali. È evidente, pertanto, che ancora molta strada sia da percorrere perché il modello dell'organizzazione *customer-oriented* possa affermarsi all'interno delle pubbliche amministrazioni.

1. **La qualità dei servizi pubblici: da utente a cliente? Dodici esperienze di rilevazione della CS nelle amministrazioni pubbliche**

1.1 Introduzione

Ripensare l'amministrazione in un'ottica di modernizzazione e innovazione delle sue componenti implica partire in primo luogo dal riconsiderare il rapporto con il cittadino e quindi dalle dimensioni che più avvicinano l'ente pubblico alla comunità. Parliamo quindi dei numerosi servizi che le pubbliche amministrazioni erogano in via diretta e indiretta agli abitanti di un territorio. Tali prestazioni, finalizzate a soddisfare determinati bisogni della collettività, costituiscono il presupposto base del rapporto di fiducia tra cittadino e amministrazione, e in virtù di ciò necessitano di essere misurate. Il livello di soddisfazione dei cittadini per i servizi offerti può essere considerato un indicatore significativo non solo del livello di efficienza dell'azione pubblica, ma anche del grado di fiducia della comunità nei confronti delle istituzioni.

Da qui nasce l'esigenza di introdurre all'interno delle amministrazioni modalità di ascolto sistematico dei bisogni dei cittadini e di misurazione periodica delle prestazioni erogate, con l'obiettivo principale di diffondere presso gli enti pubblici una cultura e una pratica della valutazione e del miglioramento continuo della qualità dei servizi. In questo ambito uno degli strumenti più utilizzati è la rilevazione della qualità percepita, nota nel gergo aziendale come CS. La raccolta delle istanze e dei bisogni della collettività è potenzialmente un mezzo sia per dare vita e/o rafforzare i legami di fiducia con i cittadini, sia per formulare e elaborare politiche pubbliche mirate. Inoltre, in termini più generali, la CS rappresenta un'opportunità per i processi di innovazione e apprendimento delle amministrazioni pubbliche.

Realizzare indagini di CS non è tuttavia operazione semplice. Un utilizzo corretto di metodi e tecniche di rilevazione richiede, infatti, competenze e conoscenze non sempre presenti all'interno delle amministrazioni. È qui che si inserisce il proposito del nostro studio, nel cercare di mettere in luce le indicazioni che possono essere tratte dall'analisi di casi di successo, le *conoscenze metodologiche e operative* che facilitano il percorso di apprendimento e adattamento delle orga-

nizzazioni pubbliche all'utilizzo di indagini di questo tipo. Le esperienze delle amministrazioni che hanno svolto indagini di CS costituiscono senza dubbio un patrimonio per quelle amministrazioni, e sono tante, che necessitano di riferimenti, ed esperienze simili, o per tipo di amministrazione o per tipo di servizio.

I casi di studio sono stati scelti in rappresentanza di diversi livelli istituzionali (Comune, Provincia, Regione, apparati centrali dello Stato) e di differenti realtà di pubblico servizio (Università, Aziende Sanitarie Locali, Aziende Ospedaliere) tra amministrazioni che avessero effettuato indagini di CS negli ultimi 5 anni. Più precisamente, rimanendo nell'ambito del settore istituzionale delle *Amministrazioni pubbliche*, sono state selezionate una unità collocata nel Centro-Nord e una nel Centro-Sud per ciascuna delle seguenti categorie:

- a. Comune di Ravenna e Comune di Roma
- b. Provincia di Bologna e Provincia di Avellino
- c. Regione Lombardia e Regione Campania
- d. Università Politecnico di Milano e Università di Palermo
- e. Ausl di Bologna
- f. Azienda Ospedaliera di Catania
- g. Ministero delle Politiche Agricole
- h. Agenzia delle Entrate

Per ciascuna amministrazione sono state svolte interviste approfondite, faccia a faccia, con almeno tre attori organizzativi: dirigenti apicali o operatori di settori possibilmente diversi tra loro.

Se da una parte tutte le amministrazioni selezionate sono accomunate dal fatto di avere realizzato indagini di CS, rientrando in ragione di ciò nel nostro studio come *best practices*, dall'altra presentano alcune differenze nei metodi, ma soprattutto nel grado di sistematicità e di strutturazione dei percorsi di indagine, ovvero nel livello di applicazione della direttiva ministeriale sulla CS.

Dalla comparazione dei casi troviamo, infatti, una conferma sul carattere a «macchia di leopardo» del processo di innovazione della pubblica amministrazione (di cui la realizzazione di indagini di CS è sicuramente un indicatore): alcune realtà si mostrano più innovative di altre, laddove il grado di innovazione si diversifica in particolare per area territoriale (amministrazioni del Nord vs. amministrazioni del Sud) e livello di governo (amministrazioni locali vs. amministrazioni centrali), oltre che sulla base delle caratteristiche e forme organizzative adottate (amministrazione azienda vs. amministrazioni tradizionali).

In questa parte della ricerca, dunque, ci poniamo l'obiettivo di fornire un riscontro empirico delle finalizzazioni, modalità e strumenti operativi, modelli concreti di indagine, e condizioni reali di utilizzo della CS in alcune realtà di natura pubblica. Dall'analisi e dalla comparazione delle dodici esperienze sul campo, condotte in contesti differenziati, si cercherà da una parte di definire con chiarezza *metodi, strumenti e modelli* utili per l'impostazione delle indagini

di CS e per la diffusione e l'utilizzo delle informazioni raccolte; dall'altra di far emergere le comunanze o gli aspetti esemplari su cui far leva per la definizione di un percorso comune, in funzione delle peculiarità del contesto di riferimento e, in ogni caso, per suggerire *buone prassi* derivanti dall'esperienza concreta. Proporremo, pertanto, una lettura trasversale dei dati raccolti dalla ricerca, rimandando per l'approfondimento sui singoli casi di studio alle descrizioni riportate in appendice. L'osservazione incrociata degli elementi risultanti permetterà in fase conclusiva di elaborare una serie di riflessioni più generali sullo stato di applicazione della direttiva, ovvero sull'utilizzo della CS negli enti pubblici e sui suoi possibili sviluppi futuri.

Infine, prima di proseguire con l'analisi, vale la pena soffermarsi sulle principali difficoltà incontrate per reperire le informazioni sui casi di studio. In primo luogo, mentre è stato piuttosto semplice trovare amministrazioni avvezze a questo tipo di indagini tra quelle che hanno sede nel Centro-Nord, la ricerca è stata più ardua nel Centro-Sud, con difficoltà rilevanti soprattutto nella ricerca di persone disponibili ad essere interrogate sul tema. In secondo luogo, tra i livelli istituzionali, nell'ordine Ministeri e Province sono risultate le istituzioni più «estrane» all'argomento, mentre Comuni e Regioni sono apparsi molto più informati e «attrezzati» sul tema. Da menzionare, in ultimo, la non facile individuazione all'interno delle amministrazioni di specifici referenti per le indagini di CS: sono stati spesso necessari numerosi tentativi di contatto per arrivare a intervistare interlocutori competenti in materia; tra questi i più informati sono risultati i funzionari/operatori rispetto ai dirigenti, i quali hanno mostrato di avere una visione più generale e meno dettagliata del processo.

1.2 Il processo di rilevazione della qualità nelle organizzazioni pubbliche

Le informazioni sui singoli casi sono state raccolte secondo alcune dimensioni ritenute rilevanti per ricostruire un percorso di indagine strutturato. Sono stati presi in esame i promotori e i responsabili delle indagini di rilevazione della qualità, gli obiettivi verso cui sono indirizzate le indagini, la natura dei servizi monitorati, i destinatari delle indagini, le modalità di svolgimento delle rilevazioni, la costruzione del campione, le risorse impiegate, gli attori organizzativi coinvolti, i tempi di attuazione, la frequenza delle indagini, le percezioni e opinioni sulla CS, i risultati delle rilevazioni e la loro diffusione.

1.2.1 I destinatari delle indagini

Le indagini di CS sono in larga parte rivolte «all'utente esterno» del servizio, intendendo con tale termine il cittadino, l'impresa o l'ente, che usufruisce della prestazione pubblica. Troviamo, tuttavia, anche casi

¹ Il Dipartimento della Funzione Pubblica ha avviato nel 2002 il Programma Cantieri per il supporto al cambiamento delle amministrazioni pubbliche. All'interno di questo Programma sono stati avviati progetti di creazione e diffusione di *know-how* su temi centrali per l'ammodernamento delle amministrazioni pubbliche italiane. In particolare, per far fronte alla necessità di migliorare la gestione dei servizi, attraverso l'ascolto degli utenti che ne beneficiano e con l'intento di sostenere il miglioramento della relazione tra cittadini e amministrazioni, è stato proposto il tema della CS. La realizzazione di indagini, infatti, oltre ad essere un modo di manifestare l'interesse ad ascoltare la percezione che gli utenti hanno dei servizi, è un utile strumento, e una reale occasione, per apportare innovazione e miglioramenti nei servizi offerti. Tra il 2002 e il 2003, per sedimentare conoscenze ed esperienze relative al tema della CS, è stato organizzato un Laboratorio che ha coinvolto esperti della materia ed amministrazioni pubbliche considerate anch'esse esperte. Il confronto realizzato all'interno di questo Laboratorio ha portato alla produzione di un manuale rivolto a chi, all'interno delle diverse amministrazioni, ha il compito di progettare e implementare (con o senza supporti esterni) un'indagine di CS. Le indicazioni metodologiche e operative contenute nel manuale (Tanese *et al.* 2003) sono state sperimentate da oltre cento amministrazioni italiane all'interno del progetto «Cantieri di innovazione» (edizione 2003-2004).

(Ministero delle Politiche Agricole, Provincia di Bologna, Comune di Roma, Politecnico di Milano, Università di Palermo, Azienda Ospedaliera di Catania, Regione Campania), in cui la CS viene utilizzata per sondare il livello di soddisfazione «dell'utente interno», ovvero del personale dell'amministrazione, di un'altra unità organizzativa interna alla stessa amministrazione, oppure di un'altra amministrazione pubblica. In quest'ultimo ambito, la rilevazione della qualità è soprattutto uno strumento utile a misurare il benessere organizzativo, o a evidenziare lacune e spazi di miglioramento dei processi di lavoro dell'organizzazione.

1.2.2 I promotori della qualità

Gli input per la definizione e costruzione di indagini e gruppi di lavoro riguardanti la CS nascono sia dalla volontà delle singole unità amministrative (nella maggioranza dei casi), sia da richieste esplicite dell'utente-cittadino sia, seppure più raramente, dagli organi politici. In questo ultimo caso abbiamo come esempi le rilevazioni realizzate su iniziativa di Cantieri¹ con finalità didattico-sperimentali per la messa a punto, uniformazione e diffusione di metodi e strumenti di misura della CS (Ministero delle Politiche Agricole: indagine sul benessere organizzativo; Comune di Roma: indagine sui servizi culturali; Comune di Ravenna: indagine sul servizio di informazione e accoglienza turistica).

Seguono gli esempi di indagini mosse da un preciso indirizzo e *commitment* politico, quali i casi del Politecnico di Milano, della Provincia di Bologna e della Regione Lombardia. Prendendo in esame singolarmente le tre realtà, rileviamo all'interno del Politecnico una marcata propensione degli organi politici di Ateneo alla realizzazione di indagini sul grado di soddisfazione dell'utenza, come metro di misura della qualità della didattica: la realizzazione di indagini di CS rientra negli obiettivi di *policy* dell'Ateneo, indirizzati al mantenimento e consolidamento dell'aspetto di eccellenza, che contraddistingue il Politecnico nel panorama dell'offerta universitaria italiana. A questo proposito, la CS è di fatto uno degli strumenti che permette di intervenire sulle cosiddette «code negative», così come sono stati definiti dal Rettore i livelli non soddisfacenti dei servizi, su cui agire per il miglioramento continuo delle prestazioni.

Nel caso della Regione Lombardia, per ciò che concerne il settore sanitario, la CS rappresenta uno strumento e un parametro di riferimento per gli organi di direzione politica, che di questa si avvalgono per indirizzare e elaborare la politica sanitaria regionale.

Infine, la Provincia di Bologna ci propone un esempio di utilizzo delle indagini di rilevazione della qualità come dispositivo di raccolta e conoscenza delle istanze economiche e sociali che provengono dal territorio e che vanno possibilmente raccordate con le politiche di programmazione e organizzazione dei servizi di competenza dell'en-

te. Nel caso specifico, l'indagine promossa dai vertici politici dell'ente era diretta a sondare il livello di gradimento di rappresentanti della realtà economico-sociale del territorio, con il fine di avere sia un riscontro sull'andamento delle attività svolte, sia linee di orientamento per la formulazione delle politiche pubbliche (ProvBo D).

1.2.3 Gli obiettivi delle indagini

Passando alle ragioni che sono alla base della decisione di realizzare indagini di rilevazione della qualità percepita, queste sono da ricondurre a un ventaglio di fattori che include l'allineamento dell'amministrazione pubblica ai criteri e agli standard di qualità propri dell'azienda, altresì l'influenza esercitata dalle filosofie di impronta manageriale sull'azione amministrativa, sia dal punto di vista del rapporto con il cittadino/cliente, che del dipendente/cliente interno, così come la necessità di indirizzare e orientare strategicamente l'azione pubblica.

Nei casi da noi esaminati abbiamo esempi di indagini realizzate per sondare il livello di gradimento di un nuovo servizio/organizzazione di servizi (Agenzia delle Entrate), o per verificare il clima organizzativo interno (Provincia di Bologna, Azienda Ospedaliera di Catania), con a volte la specifica esigenza di creare un maggiore senso di appartenenza all'istituzione (Ministero delle Politiche Agricole), oppure per raccogliere feedback dal territorio per la programmazione e pianificazione dei servizi (Regione Lombardia, Provincia di Bologna), oppure generalmente per misurarsi e confrontarsi con il cittadino, monitorando l'andamento di quei servizi percepiti come più rilevanti per la collettività.

Infine, esistono anche indagini, come quella effettuata dal settore «comunicazione» della Regione Lombardia, in cui la CS è rivolta non tanto a verificare la qualità del servizio, quanto piuttosto a rilevare la percezione, a livello di comunicazione e immagine, che il cittadino ha del servizio pubblico.

1.2.4 I settori di indagine

Vediamo ora quali sono i settori dell'amministrazione, in cui più frequentemente vengono realizzate indagini di CS.

In primo luogo troviamo le attività che hanno il contatto diretto con il cittadino, ovvero i front-office, i cosiddetti «Uffici di Relazione con il Pubblico» (Urp). Sullo stesso piano abbiamo poi quegli ambiti che presentano un particolare valore strategico nel rapporto con il cittadino e con la comunità in generale. Parliamo quindi della sanità, della formazione e del lavoro (i centri per l'impiego, gli «informagiovani» ecc.), dell'informazione e accoglienza turistica (Iat), dei servizi socio-assistenziali (scuole per l'infanzia, asili, assistenza agli anziani, ecc.) e culturali, della riscossione dei tributi e delle imposte. A questi va aggiunto il binomio oramai consolidato all'interno degli atenei tra

l'attività di valutazione della didattica e le indagini di CS, laddove quest'ultima rappresenta uno strumento collaudato da tempo per la misurazione della qualità degli insegnamenti e dei servizi offerti.

Per quanto riguarda le indagini che hanno come destinatario l'utente interno (come abbiamo visto meno frequenti rispetto a quelle indirizzate all'utente esterno), queste riguardano il personale complessivo della struttura (indagini sul benessere organizzativo), o più spesso alcune specifiche unità/settori dell'organizzazione (ad esempio il personale tecnico-amministrativo dell'Università di Palermo).

1.2.5 Le risorse impiegate

Per quanto riguarda le risorse necessarie alla realizzazione delle indagini di CS, il percorso ideale (che ritroviamo in tre dei nostri casi: Regione Lombardia, Comune di Ravenna, Ausl di Bologna) prevede un investimento iniziale in formazione, tramite l'ausilio di professionalità esterne (consulenti/ professionisti, ricercatori, professori universitari, ecc.), con cui sono già in essere relazioni istituzionalizzate, oppure che sono state selezionate tramite gare pubbliche. Una volta acquisite le competenze internamente (*trasferimento di know-how*), le indagini vengono affidate a un'unità/ufficio appositamente costituito per questo tipo di indagini all'interno dell'amministrazione. Tale struttura, denominata in genere «Ufficio Qualità», coordina e fornisce il metodo per lo svolgimento delle indagini, esternalizzando solo le attività più onerose a livello operativo e/o che richiedono una particolare correttezza dal punto di vista metodologico (solitamente si tratta delle fasi di somministrazione dei questionari – perlopiù affidate a tirocinanti/stagisti/studenti – e di raccolta e analisi dei dati – a seconda del tipo di indagine sono incaricate società specializzate). In questi termini, le risorse interne ricoprono un ruolo di tipo strategico, contribuendo alla definizione delle finalità e dei contenuti delle indagini, e svolgendo attività di impulso, coordinamento, e supervisione dell'operato esterno.

Poi ci sono realtà che hanno già al proprio interno competenze formate nel campo statistico-sociologico, che fanno capo ad esempio negli atenei agli uffici/aree dedicati alle applicazioni informatiche.

Nella parte restante (la maggiore) delle amministrazioni, le risorse umane deputate alle indagini di CS sono limitate, per non dire residue, rispetto alle risorse complessivamente disponibili, e a volte inesistenti (Ministero delle Politiche Agricole). Quando poi mancano anche le risorse economiche per acquistare le competenze necessarie sul mercato, gli enti si trovano costretti a ridurre la portata delle indagini, e a dover fare affidamento solo sulle risorse interne: nel momento in cui si presenta la necessità di realizzare indagini di questo tipo si mettono pertanto in gioco le (poche) risorse disponibili, risorse che non sempre presentano un background formativo e professionale adeguato allo svolgimento di indagini metodologicamente

corrette e appropriate. Si intuisce come questo aspetto possa generare una non corretta raccolta dei dati e una non precisa interpretazione di questi, producendo risultati non veritieri, che inficiano l'influenza delle indagini sul processo di miglioramento dei servizi e di apprendimento organizzativo.

Sintetizzando il quadro di insieme dei nostri casi, abbiamo che l'impiego delle risorse è così ripartito:

- solo risorse esterne: Ministero delle Politiche Agricole; Regione Lombardia (Lombardia C);
- solo risorse interne: Regione Campania (supporto del Formez per la formazione dei rilevatori nell'indagine Campania A); Regione Lombardia (Lombardia A e Lombardia B); Provincia di Bologna e Politecnico di Milano (nel caso di indagini sui grandi numeri esternalizzazione delle fasi di somministrazione del questionario e di elaborazione dei dati); Università di Palermo; Comune di Ravenna e Ausl di Bologna (somministrazione questionari affidata a studenti);
- risorse interne più esterne: Azienda Ospedaliera di Catania; Provincia di Avellino; Comune di Roma; Agenzia delle Entrate.

Dal prospetto si evince che le amministrazioni tendono a svolgere le indagini di CS, avvalendosi prevalentemente di gruppi di lavoro misti, composti da personale interno con il supporto di competenze esterne.

1.2.6 Gli attori del processo

Volgiamo ora l'attenzione ai principali attori che partecipano al processo di indagine. Come abbiamo visto solitamente le indagini di CS nascono internamente alle pubbliche amministrazioni, ovvero sono frutto della volontà d'azione della dirigenza amministrativa e vengono quasi sempre gestite in maniera autonoma dall'amministrazione di riferimento. I politici, da parte loro, giocano un ruolo perlopiù di legittimazione istituzionale, ma non entrano nel merito delle indagini.

Vediamo in dettaglio la composizione del gruppo di lavoro nei nostri casi di studio. Nelle realtà in cui la realizzazione dell'indagine richiede un lavoro di équipe tra uffici diversi, solitamente partecipano all'indagine più persone. Troviamo, infatti, forme di collaborazione tra gli uffici di relazione con il pubblico o altre funzioni di staff e altri uffici o servizi dell'ente (Comune di Ravenna, Comune di Roma, Politecnico di Milano), oppure tra uffici/unità appartenenti a diversi livelli organizzativi (azienda ospedaliera, Ausl e uffici della regione nell'indagine della Regione Lombardia nel settore della sanità; uffici periferici, direzioni regionali e direzione centrale nell'indagine sul «servizio contribuenti» dell'Agenzia delle Entrate).

Solitamente nelle realtà più piccole è l'Urp che si occupa dello svolgimento delle indagini, mentre in quelle più grandi troviamo o lo staff del direttore generale o uffici «organizzazione» o uffici appositi, che si occupano sistematicamente di rilevare la percezione della qualità sui diversi servizi offerti (l'ufficio qualità presso il Comune di Ravenna e l'Ausl di Bologna, l'unità operativa per la qualità presso l'Azienda Ospedaliera di Catania, il Medec² presso la Provincia di Bologna, i servizi sistemi informativi all'interno dell'università).

Nello specifico, tra gli attori del processo, in primo luogo figurano i dirigenti di settore, il cui grado di coinvolgimento nelle indagini solitamente dipende dal valore strategico del servizio, la cui qualità si vuole rilevare, sull'attività che direttamente a loro compete. Dai casi esaminati è comunque possibile tracciare in astratto una scala di coinvolgimento ascendente: man mano che si passa dai dirigenti delle strutture centrali a quelle periferiche il grado di partecipazione e di conoscenza del processo aumenta significativamente. I dirigenti comunali sono senza dubbio tra i dirigenti intervistati quelli maggiormente in grado di fornire informazioni dettagliate sullo svolgimento del processo di rilevazione della CS. Accanto ai dirigenti troviamo poi i funzionari, gli impiegati fino ad arrivare agli operatori che erogano direttamente il servizio.

Fanno parte del gruppo di lavoro spesso anche figure esterne all'amministrazione, come rappresentanti dei cittadini che partecipano ai focus group, rappresentanze sindacali (coinvolte in particolare nelle indagini sul benessere organizzativo), rappresentanti dell'associazionismo economico e sociale chiamati ad esprimere la propria opinione in materia, esponenti del mondo accademico, consulenti, professionisti, ecc.

Vale infine rilevare che, eccetto nelle realtà menzionate sopra, nella maggior parte dei casi analizzati, le indagini sono affidate a un singolo ruolo, piuttosto che a una condivisione di ruoli, fattore che implica un basso coinvolgimento del personale dell'amministrazione nel processo di rilevazione della CS (testimoniato anche dalla difficoltà che in taluni casi abbiamo incontrato nel reperire interlocutori da intervistare sul tema). Ad esempio, il Comune di Roma, una realtà complessa dal punto di vista organizzativo, che svolge regolarmente indagini di CS, risulta estremamente frammentato al proprio interno. Non esiste di fatto una regia condivisa (esperimento invece riuscito nell'altro comune analizzato, anche se ovviamente la dimensione organizzativa più articolata del Comune di Roma, rispetto al Comune di Ravenna, è una variabile che influisce) e le rilevazioni sulla qualità percepita dagli utenti vengono realizzate separatamente dalle diverse unità organizzative dell'ente (municipi, dipartimenti, ecc.), senza condivisione di pratiche e metodi sul tema. Anche la creazione di una specifica agenzia per il controllo e la qualità dei servizi pubblici locali, non sembra aver favorito la *condivisione* di metodi e buone pratiche, limitandosi l'agenzia a svolgere un ruolo prevalentemente di tipo consultivo.

² In questo ambito, merita un approfondimento la Provincia di Bologna, che ha sviluppato al suo interno una struttura dedicata a sondaggi di opinione e rilevazioni del livello di soddisfazione dei cittadini del territorio (ProvBo A). Il Centro Demoscopico Metropolitano (Medec) dal 1997 svolge regolarmente (dalle 30 alle 50 rilevazioni all'anno) attività di analisi e ricerca, su commissione da parte di istituzioni locali (Comuni, Province, Regioni), e aziende a partecipazione pubblica. Si tratta di uno strumento assolutamente nuovo, nel panorama della pubblica amministrazione, che si rivela molto utile al governo locale, per acquisire in tempo reale informazioni relative alle opinioni dei cittadini: dal gradimento nei confronti del progetto di nuove infrastrutture, al grado di soddisfazione nei confronti dei servizi pubblici, come gli asili nido, le scuole, gli uffici comunali.

1.2.7 I metodi di indagine

In merito al metodo utilizzato, riportiamo come esempio l'*iter* di indagine seguito dal Comune di Ravenna, che tra i casi analizzati è quello che, a nostro avviso, pare maggiormente rispecchiare quanto prescritto dalla direttiva ministeriale sull'argomento, per poi soffermarci sui dettagli metodologici delle indagini, anche in riferimento alle altre esperienze studiate.

Il processo di solito inizia con un'indagine qualitativa, attraverso la costituzione di focus group, a cui partecipano sia gli operatori dei servizi interessati, sia rappresentanti degli utenti del servizio. L'utilizzo dei focus group è funzionale alla costruzione del questionario, poiché permette una conoscenza più approfondita del servizio oggetto di indagine e dei potenziali elementi da rilevare. Una volta formulato il questionario e selezionato il campione di riferimento, vengono stabilite le modalità di somministrazione e successivamente si procede alla formazione dei rilevatori (solitamente studenti universitari e stagisti). Terminata la raccolta dei dati, le informazioni vengono elaborate internamente e fatte confluire in un rapporto finale che viene inviato ai servizi coinvolti, chiamati a dare la propria lettura sui risultati emersi. L'indagine si conclude con la predisposizione delle azioni di miglioramento da mettere in campo, e, quando possibile, con la ripetizione della rilevazione sullo stesso servizio, per verificare e valutare l'effetto delle misure correttive adottate.

Entriamo ora nel merito del metodo, premettendo che le amministrazioni oggetto del nostro studio seguono in via generale le fasi indicate dalla direttiva, con alcune differenze però non trascurabili.

Partiamo dalle indagini cosiddette «preliminari», che hanno l'utilità di fornire elementi utili all'individuazione delle dimensioni strategiche del servizio, da rilevare successivamente con l'indagine vera e propria. Tra gli strumenti impiegati a tale scopo rientra il focus group, tecnica che, come abbiamo visto è stata adottata dal Comune di Ravenna (e da altre due sole realtà: la Regione Campania e l'Ausl di Bologna). Il focus group ha un doppio vantaggio: da una parte favorisce la partecipazione del cittadino all'indagine e dall'altra si rivela molto utile per l'elaborazione del questionario, sia dal punto di vista dei contenuti che da quello del linguaggio e della formulazione delle domande. Attraverso tale strumento, si favorisce infatti una «visione» del servizio da parte di chi ci lavora più oggettiva, poiché basata su un confronto con l'utente, condizione che facilita l'individuazione degli obiettivi a cui indirizzare l'indagine e l'utilizzo di un linguaggio più vicino e sensibile al target da raggiungere.

Passiamo ora alla definizione del campione. In primo luogo, è opportuno evidenziare che la scelta di rivolgersi a un campione statisticamente corretto e significativo non è semplice, laddove non siano presenti competenze tecniche specifiche in materia (ed è questo gene-

ralmente il caso delle amministrazioni), poiché la creazione del campione (numerosità, composizione, calcolo del peso) richiede esperti in materia.

La maggior parte delle amministrazioni ha di fatto proceduto a selezionare³ il proprio campione secondo il criterio della casualità degli intervistati, o secondo uno schema sistematico: nell'indagine sull'Urp di Milano, ad esempio, si è scelto di intervistare il primo e il terzo utente; mentre in quella sullo Iat di Ravenna, per ogni questionario realizzato, venivano saltati tre turisti e intervistato il quarto.

Fa eccezione la Regione Lombardia che, nell'ambito delle indagini nel settore della sanità, prevede per ciascuna rilevazione il calcolo rigoroso del campione sulla base di una formula matematica inclusa nel «kit»⁴ per le indagini, diffuso appositamente dalla regione per un corretto svolgimento delle rilevazioni di CS.

Nella parte restante dei casi analizzati, l'utilizzo prevalente, come vedremo nel paragrafo successivo, del questionario autocompilato, fa sì che i rispondenti si autoselezionino, determinando un campione spesso non rappresentativo. Il fatto che a rispondere siano soltanto alcuni, e non tutti gli utenti del servizio, comporta, infatti, che le caratteristiche di coloro che si sono autoselezionati non siano del tutto rispondenti a quelle generali di tutti coloro che usufruiscono di quel dato servizio.

In alcuni casi poi per favorire la compilazione del questionario (il numero dei questionari raccolti è stato in effetti maggiore) è stato predisposto personale a questo dedicato, stagisti o dipendenti dell'ente, o, nel caso di esternalizzazione dell'attività, personale dell'agenzia esterna: «L'anno prima avevamo dato il questionario e l'avevamo lasciato all'utente, poi noi ce ne eravamo andati: pochissimi hanno risposto. E invece presentando, illustrando lo scopo dell'indagine, ci siamo resi conto che l'utente si sente più parte attiva e ti risponde. Sente un coinvolgimento e abbiamo preferito, non so se a ragione o abbiamo sbagliato, non glielo so dire, però abbiamo ottenuto abbastanza, in questo modo quasi tutti hanno risposto» (AzOspCt A).

Per le amministrazioni, inoltre, non solo è complesso seguire un percorso metodologicamente corretto, ma è difficile anche strutturare le indagini di CS su tutte le dimensioni che contano. A questo proposito vale la pena soffermarsi su due casi in particolare, l'Agenzia delle Entrate e la Regione Lombardia, che ci offrono esempi di indagini ben strutturate e capaci di coinvolgere a 360° gradi tutti i livelli dell'organizzazione. Si tratta, infatti, di realtà, in cui le indagini si articolano seguendo un preciso e chiaro iter di attribuzione di compiti e ruoli, a seconda del livello organizzativo di competenza.

Partiamo dal modello lombardo. La strutturazione dell'indagine di CS chiama in causa di fatto tre livelli. Il flusso informativo si origina dagli ospedali (i quali godono tra l'altro di ampia autonomia nello svolgimento delle indagini, pur nel rispetto dei criteri generali stabiliti dalla delibera regionale in merito alle rilevazioni) e da tutte le strut-

³ Ovviamente dove possibile è stato considerato l'intero universo (ad esempio le indagini sul personale).

⁴ Anche il programma Cantieri nell'ambito del laboratorio effettuato sul tema della CS ha messo a disposizione delle amministrazioni un kit per le rilevazioni, consultabile sul sito: <http://www.cantieri-pa.it/inside.asp-id=1916.htm>

ture sanitarie accreditate che erogano servizi assistenziali: in questo ambito vengono raccolte le informazioni, dalla cui successiva elaborazione dipende la formulazione dei provvedimenti e delle azioni di miglioramento delle prestazioni. I dati sono poi trasferiti alle Ausl, che svolgono azione di confronto e coordinamento, e infine giungono alla «Direzione Generale Sanità» della regione per l'analisi complessiva dell'intero sistema. Su questo punto merita sottolineare il ruolo innovativo – e unico in questo senso nelle esperienze analizzate – svolto dalla regione nel fornire alle singole realtà ospedaliere dei «benchmark», ovvero dei parametri di comparazione dei risultati, come riporta il dirigente intervistato: «Un altro elemento di novità che noi stiamo inserendo è che d'ora in poi entro due mesi dall'invio dei dati, le aziende, oltre ad avere i propri dati di CS, avranno di ritorno uno standard di riferimento regionale, cioè una media regionale, una media per Ausl, una media regionale per tipologia di erogazione e per tipologia di ospedali, per numerosità di posti letto, in modo tale che ciascuno nella più completa riservatezza dei propri dati aziendali, possa valutare la propria prestazione secondo un range che noi provvederemo a dargli» (Lombardia B).

Anche nel caso dell'Agenzia delle Entrate l'indagine si struttura su tre livelli: al centro la «Direzione Generale dei Servizi ai Contribuenti» predispone il questionario e forma i rilevatori degli uffici periferici, sulla base delle linee di indirizzo e coordinamento fornite dal Dipartimento dell'Economia e delle Finanze; a livello locale gli uffici si occupano della somministrazione dei questionari e, sulla base dell'analisi dei dati fatta all'esterno, predispongono i piani di miglioramento sui servizi; a livello regionale, le direzioni raccolgono le istanze locali e le trasmettono in ultimo al centro, dove vengono sintetizzate in un rapporto finale da diffondere internamente agli interessati al processo.

Per quanto concerne, invece, le criticità relative allo svolgimento del processo di indagine, gli attori intervistati non sembrano percepire particolari debolezze, se non nel porre l'accento sulla necessità di rendere le indagini sempre più sistematiche, veloci e obiettive, al fine di cogliere in tempi rapidi ed efficaci le potenzialità e le carenze dei servizi e delle prestazioni erogate. Nello specifico, tuttavia, tra le fasi previste dalla direttiva, la *preparazione della rilevazione, e la presentazione e l'utilizzo dei risultati*, sono considerate le più critiche e rilevanti al tempo stesso, poiché è dalla predisposizione del questionario che dipende il buon esito dell'indagine, così come è dalla formulazione e implementazione dei piani di miglioramento, successivi ai risultati della CS, che derivano le indicazioni utili per un miglior governo dell'amministrazione.

Se la buona riuscita dell'indagine è certamente legata a un metodo corretto, allora un deficit significativo da questo punto di vista deriva dalla quasi⁵ totale *manca di ripetizione delle indagini di rilevazione della qualità sullo stesso servizio a distanza di tempo*: la continuità della rilevazione è indispensabile per capire in quale misura le azioni cor-

⁵ Due sole indagini tra quelle considerate sono state ripetute: quella sull'Urp di Ravenna (ComRavenna A), e quella sui poliambulatori dell'Ausl di Bologna (AuslBo A).

rettive adottate si sono tradotte in risultati effettivi e sono state percepite positivamente dai cittadini.

In conclusione, da quanto esposto si intuisce la difficoltà di svolgere indagini del tutto corrette dal punto di vista metodologico: obiettività, risultati statisticamente significativi, campione rappresentativo, ripetizione delle indagini, non sono sempre rispettati.

A ciò si aggiunge il rischio sempre presente nell'interpretazione dei risultati di cadere nell'autoreferenzialità e nella facile autocelebrazione, come messo in luce dagli stessi intervistati: «Ognuno all'interno di questi dati legge i miglioramenti e i peggioramenti che vuole a seconda della propria prospettiva» (UniPaB); «Io sono dirigente e io in primis sono un po' fredda su questo tema. Un po' perché mi sembra autoreferenziale, un po' un parlarsi addosso» (Lombardia A).

1.2.8 Gli strumenti di indagine

Veniamo ora agli strumenti comunemente utilizzati per le indagini di CS. *In primis*, troviamo il questionario, somministrato contestualmente all'erogazione del servizio o successivamente, via posta, o elettronicamente attraverso il web. Il questionario, nella maggior parte dei casi autocompilato, rappresenta, a detta degli intervistati, il mezzo più semplice, immediato, veloce e soprattutto economico, per misurare il grado di soddisfazione di un numero elevato di destinatari.

Solitamente la scelta delle modalità di somministrazione del questionario è dettata dalle finalità delle indagini, dal tipo di servizio indagato, dai tempi e dal target di utente da raggiungere. In taluni casi si preferisce somministrarlo immediatamente dopo la fruizione del servizio per cogliere «a caldo» i commenti, le percezioni e i suggerimenti dell'utenza (fine coerente con il tipo di indagine indirizzata a sportelli fisici); in altri casi invece è preferita una compilazione del questionario successiva all'erogazione della prestazione, per permettere al cittadino-utente di avere il tempo di maturare la percezione dell'effettività ed efficacia del servizio in oggetto. In questo ultimo caso, tuttavia, vi è il rischio di *redemption*, ovvero di non avere un tasso di risposta significativo, a seguito dell'impossibilità di presidiare direttamente il processo di compilazione del questionario.

Oltre al questionario, un altro strumento spesso utilizzato nei casi di campioni di ridotta numerosità è l'intervista: anche qui le modalità di svolgimento sono o contestualmente alla fruizione del servizio – nella maggior parte dei casi – o successivamente tramite contatto telefonico (di solito attraverso il metodo Cati).

Da menzionare, infine, anche l'utilizzo della rilevazione telematica (Ministero Politiche Agricole, Comune di Roma, Agenzia delle Entrate), strumento che le amministrazioni cominciano gradualmente a fare proprio.

Accanto ai mezzi tradizionali del questionario e delle interviste vi sono stati anche tentativi da parte di un paio di amministrazioni di introdurre tecniche di rilevazione innovative, basate sull'interazione tra l'utente e le nuove tecnologie, quali ad esempio i messaggi di testo inviati con il cellulare (Provincia di Avellino e Agenzia delle Entrate), oppure la fotografia con commento, utilizzata nell'indagine dell'Ausl di Bologna sui poliambulatori.

1.2.9 Le percezioni sulla CS

Ai nostri intervistati è stato chiesto, oltre alle opinioni e percezioni personali sul tema, di illustrarci il tipo di atteggiamento riscontrato dal personale (in particolare dai dirigenti), in relazione all'introduzione e utilizzo della CS negli enti pubblici. Conoscere i pensieri, le opinioni, le idee, le considerazioni, di coloro (dei dirigenti in particolare) che sono chiamati a fare uso di questo nuovo strumento d'azione, aiuta a capire meglio gli elementi che talvolta limitano l'utilizzo e lo sviluppo della CS all'interno delle organizzazioni pubbliche.

A questo proposito i commenti sull'argomento si dividono tra coloro che manifestano scetticismo e critica nei riguardi dello strumento, e coloro che, al contrario, ne accolgono con positività e entusiasmo l'utilizzo.

Tra i primi rientrano le considerazioni di due dirigenti, che rilevano all'interno delle proprie amministrazioni una mancanza di sensibilità nei riguardi del tema della qualità: «È vero, ci sono delle indicazioni a livello governativo, come questa direttiva, che dicono che questo è un sistema da applicare con regolarità per una verifica dei servizi e per diffondere la cultura del miglioramento. A parte alcuni dirigenti che hanno mostrato un certo interesse in fase iniziale, per il resto non c'è stato un grande interesse» (Lombardia A); «In generale c'è poca abitudine all'utilizzo di questi strumenti, anche perché rischiamo sempre, io stesso mi metto dentro, di essere molto autoreferenziali sul lavoro che facciamo» (Lombardia C).

In alcune realtà poi si riscontrano forti limiti culturali, che sembrano ostacolare un utilizzo consapevole dello strumento, soprattutto dal punto di vista del metodo di lavoro. Specialmente all'interno dei ministeri, le resistenze sono più forti, poiché il personale presenta un tasso di anzianità mediamente più alto rispetto al personale in servizio presso gli enti locali. La mancanza di nuova linfa all'interno della burocrazia ministeriale determina un atteggiamento marcatamente scettico da parte del personale. Gli stessi dirigenti, interrogati sul tema, mettono in luce l'arretratezza della macchina ministeriale sul fronte delle indagini di CS e il fatto che non si sia ancora realizzato quel cambiamento di mentalità, certamente auspicabile per un utilizzo sistematico degli strumenti di rilevazione della qualità dei servizi, quali leve per il governo dell'amministrazione: «C'era abbastanza scetticismo. Il 43% del nostro personale ha oltre 50 anni di età, – l'amministrazione negli

ultimi 20 anni non ha mai fatto concorsi, non ha mai assunto giovani – quindi si tratta di persone che chiaramente per l'età non sono molto disponibili. I dirigenti sono i più anziani di tutti i lavoratori; quindi se lei mi chiede che cosa pensavano i dirigenti, devo dirle che non c'era un grande entusiasmo. È stata invece più apprezzata dai dipendenti, dai destinatari dell'indagine, dai livelli bassi del Ministero, i quali si sono sentiti per la prima volta coinvolti in qualcosa» (MinAgric C); «Dovremmo incentivare maggiormente il grado di partecipazione da parte dei dirigenti e dei funzionari dell'amministrazione e il conseguente cambio di mentalità all'interno dell'amministrazione... È vero che nella burocrazia il mettersi in discussione è un elemento che viene visto con diffidenza e sospetto, e forse ci vorrà una generazione e anche di più» (MinAgric B).

Tale scetticismo da parte del vertice amministrativo riguarda anche l'effettiva realizzazione delle azioni di miglioramento dei servizi, conseguenti alle indagini, così come il valore in sé delle rilevazioni sulla qualità percepita. Su quest'ultimo elemento le perplessità sono più accentuate, nel senso che la qualità dei servizi, secondo le parole di uno degli intervistati, non può basarsi esclusivamente sulla raccolta e l'analisi delle percezioni dei cittadini, facilmente influenzabili da fattori esterni, ma necessita di essere integrata e incrociata con altri metodi e strumenti di rilevazione della qualità per contribuire alla gestione strategica dell'amministrazione.

C'è poi il caso dell'Ateneo di Palermo, in cui si registra una generale carenza di condivisione nei riguardi dell'utilizzo della CS e dei metodi e delle finalità ad essa connessi: «Ci sono sempre resistenze, ci sono molti consigli di facoltà, presidi, che ostinatamente continuano a mettere in discussione la validità di questo strumento... Mi rendo conto che passerà un po' di tempo perché metabolizzino tutti. C'è, cioè, un'opinione da parte di una certa docenza, secondo la quale lo studente non è il referente ideale per la valutazione, perché secondo loro è condizionato, perché secondo loro non è ancora pronto, non è, diciamo, maturo, per fare una valutazione e poi alla fine non accettano i risultati. La maggiore criticità è questa... che lo strumento non è da tutti condiviso, qualcuno ha difficoltà a dividerne i metodi e le finalità» (UniPa B).

Alcuni dirigenti esprimono addirittura una certa preoccupazione circa i risultati delle indagini di CS, dai quali possono derivare valutazioni in merito all'attività da questi svolta. Come emerge dalle dichiarazioni degli intervistati, non si è ancora sviluppata la cultura della valutazione e dell'essere valutati: «Lei pensi che l'età media sia del personale docente che non docente è molto elevata, il personale è piuttosto refrattario a essere valutato» (UniPa A).

Per finire sul fronte dei giudizi negativi riportiamo la risposta, dai toni forti, di un dirigente dell'Università di Palermo alla domanda su quale tipo di atteggiamento avesse riscontrato tra i dirigenti, in relazione all'utilizzo della CS: «Un obbligo di legge. Fra i mille problemi che l'amministrazione ha non l'ha certo considerata la

prima esigenza. La direttiva è ancora un ambito sconosciuto oserei dire» (UniPa A).

I commenti, invece, sono estremamente positivi da parte dei dirigenti di quelle amministrazioni che hanno acquisito oramai pienamente l'utilizzo della CS nell'attività ordinaria. In questi casi gli attori organizzativi hanno maturato una particolare sensibilità allo strumento, riconoscendone il valore strategico nell'indirizzare l'azione amministrativa. Troviamo così amministrazioni caratterizzate da un approccio culturale orientato al cliente e alla creazione di valore, secondo i parametri e gli standard aziendali. Nel caso dell'Agenzia delle Entrate, ad esempio, il particolare e innovativo modello organizzativo che caratterizza questo ente di recente creazione (le agenzie si contraddistinguono dall'amministrazione «tradizionale» per un maggior grado di autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa, contabile e finanziaria) ha sicuramente favorito la formazione di un atteggiamento *customer-driven*.

Anche il Comune di Ravenna pone particolare attenzione alle esigenze dei cittadini, mostrando una marcata sensibilità nei confronti della cultura della misurazione e della qualità. Un orientamento questo che, supportato dagli organi politici (tra le linee programmatiche dell'ultimo mandato del Sindaco è prevista l'istituzione di un osservatorio proprio per la rilevazione della CS), ha spinto l'amministrazione a dotarsi di un ufficio appositamente dedicato a indagini di questo genere, sviluppando in tal modo un proprio bagaglio di competenze, strumenti e metodi nel campo della qualità.

1.2.10 I risultati delle indagini: utilizzo e diffusione

Gli esiti delle indagini di CS rappresentano uno dei momenti più importanti del processo di rilevazione, poiché dal loro esame dipende la successiva definizione delle azioni di intervento per cercare di adeguare i servizi ai bisogni del cittadino. In altri termini una corretta lettura/interpretazione dei risultati favorisce il processo di apprendimento organizzativo, oltre che la giusta conclusione del processo di indagine.

A questo proposito, cercheremo di analizzare i risultati delle rilevazioni della qualità nel nostro campione, mettendo in luce le principali ricadute che le indagini hanno avuto all'interno delle amministrazioni dal punto di vista di tre variabili:

- a. la *struttura*: miglioramento dei servizi e/o creazione di nuovi;
- b. i *processi*: valutazione del personale, sistemi di controllo e gestione, elaborazione e definizione delle politiche pubbliche, ecc.;
- c. la *cultura*: generazione di *know-how* e nuove competenze; grado di diffusione della cultura della misurazione e della qualità, ecc.

Partiamo, pertanto, dal considerare gli effetti della CS sulla *struttura*. È soprattutto a livello strutturale che sono indirizzati gli interventi,

laddove tra i nostri casi troviamo numerose azioni di miglioramento-potenziamento dei servizi, sulla base dei suggerimenti dei cittadini: prolungamento dell'orario di apertura al pubblico degli sportelli (Regione Lombardia e Campania, Comune di Ravenna); velocizzazione dei tempi di erogazione dei servizi, tramite la sistemazione di meccanismi talora denominati «elimina code» (Agenzia delle Entrate) o tabel-loni luminosi (Ausl di Bologna); aumento del numero di personale dedito all'erogazione del servizio (Agenzia delle Entrate, Comune di Roma); sperimentazione di nuovi canali di comunicazione – email, newsletter, sms – (Agenzia delle Entrate, Provincia di Avellino, Regione Lombardia); miglioramento del *layout* delle strutture di accoglienza (Comune di Ravenna, Politecnico di Milano); nuove e/o diverse campagne di comunicazione sul servizio (Ausl di Bologna, Regione Lombardia), esternalizzazione del servizio (l'Urp di Milano)... Più raramente invece si arriva all'istituzione di nuovi servizi, come testimoniato da un numero ridotto di amministrazioni del nostro campione: il call center presso la Regione Campania nel settore tributi, l'osservatorio sulla didattica all'interno degli atenei e l'osservatorio sulla *customer* in fase di istituzione presso il Comune di Ravenna, gli «uffici qualità» all'interno dell'Ausl di Bologna e del Comune di Ravenna, l'Urp presso il Ministero delle Politiche Agricole.

Nei casi in cui, invece, le indagini hanno riguardato il personale interno o altre amministrazioni c'è stata una maggiore attenzione alle tecnologie di supporto ai servizi, al fine di facilitare lo svolgimento delle attività e semplificare i processi di lavoro dei dipendenti (predisposizione di servizi on line, creazione del sito web, comunicazioni via e-mail e tramite newsletter, ecc.), così come alle necessità di formazione espresse dal personale, si è provveduto tramite l'istituzione *ad hoc* di corsi di formazione professionale.

Sul fronte dei *processi*, la CS è uno strumento che potenzialmente fornisce indicazioni utili sia per rivedere e tarare i processi dell'organizzazione, che per valutare e sollecitare l'operato dei dirigenti che ricevono riscontri negativi dai giudizi espressi dai cittadini sul livello delle prestazioni pubbliche. Nella generalità dei casi, si riscontra però che la CS è ancora una dimensione a sé stante, poco collegata con il sistema organizzativo nel complesso: *la maggior parte degli intervistati dichiara (o non risponde alla domanda relativa) che la CS non ha avuto effetti sui processi dell'organizzazione e sulla creazione di nuove competenze all'interno delle amministrazioni.*

A fronte di questo dato abbastanza sconcertante, emergono tuttavia dal nostro studio alcuni esempi di successo. Vi sono realtà, infatti, in cui sono stati compiuti tentativi, seppure difficoltosi, di raccordare i risultati della CS ai processi decisionali, organizzativi, di gestione e di valutazione interni all'amministrazione.

Nel caso dell'Agenzia delle Entrate, ad esempio, gli esiti delle indagini di CS influiscono sulla predisposizione dei piani di miglioramento elaborati dagli uffici locali e poi trasmessi ai livelli superiori. Si tratta di una prassi oramai istituzionalizzata per l'agenzia che contribuisce alla

formulazione delle politiche strategiche dell'ente di supporto al contribuente. Per quanto riguarda poi il raccordo dei risultati delle rilevazioni ai processi di controllo, gestione e valutazione interni, pare che le indagini vengano utilizzate come uno strumento da cui trarre, anche se a volte indirettamente, indicazioni utili sia per indirizzare l'azione amministrativa, sia per valutare l'operato del personale.

Lo stesso vale per il Politecnico relativamente alla dimensione dei processi decisionali, dove esiste un collegamento sistematico tra le finalità, i contenuti e i risultati della CS e gli orientamenti di *policy* dell'Ateneo: la biblioteca del Politecnico, ad esempio, ha intenzione di utilizzare i risultati delle rilevazioni nel piano di sviluppo pluriennale del servizio bibliotecario di ateneo.

L'Ausl di Bologna, a sua volta, è solita discutere gli output delle indagini con gli esponenti politici e del territorio, nell'ambito della Conferenza Sociale Sanitaria (organo presieduto dall'assessore alla Sanità sia del Comune che della Provincia di Bologna) nel corso della quale si negoziano e si definiscono gli orientamenti e gli indirizzi di politica sanitaria secondo i bisogni del territorio e il punto di vista tecnico dell'azienda sanitaria locale. Allo stesso modo, la Regione Lombardia si avvale della CS per elaborare il piano socio-sanitario regionale.

Sempre nel settore della sanità, l'Azienda Ospedaliera di Catania dichiara di inserire abitualmente i risultati della CS nel documento di budget (strumento con cui l'ente negozia gli obiettivi e le risorse con i medici) come parametro di qualità dell'attività svolta. Non solo, la stessa regione «ha individuato degli items per la valutazione dei direttori generali che riguardano l'orientamento al servizio: quindi il direttore generale viene anche valutato attraverso le iniziative che svolge per l'orientamento al servizio. E poi da quest'anno l'abbiamo inserita anche nella valutazione dei direttori di struttura complessa, perché i risultati dei reclami e i risultati dei questionari fanno parte della negoziazione di budget» (AzOspCt C).

Allo stesso modo, uno degli intervistati del Comune di Roma sostiene che la CS abbia avuto degli effetti sia sul sistema di valutazione dei vertici dell'amministrazione, sia sugli obiettivi da questi stabiliti in relazione al tema della qualità dei servizi (ComRoma B).

Dal punto di vista della generazione e dello *sviluppo di nuove competenze e know-how*, il Comune di Ravenna, l'Ausl di Bologna e la Provincia di Bologna rappresentano gli *unici casi* ad aver sviluppato in maniera stabile al proprio interno alcune delle competenze necessarie allo svolgimento delle indagini di rilevazione della soddisfazione dell'utenza.

Tuttavia, questo non significa che ci siano amministrazioni che non abbiano maturato una certa sensibilità alla cultura della qualità e della misurazione. Tra queste sicuramente figura l'Agenzia delle Entrate, che ha adottato un approccio di tipo aziendalista, non solo dal punto di vista dell'impostazione e svolgimento delle indagini, ma anche nel rap-

porto con il cittadino, dove particolare attenzione è data alle esigenze e priorità dell'utente, secondo una mentalità tipicamente *customer-oriented*: «Le devo dire che le indagini di customer negli anni hanno aiutato i nostri dipendenti a sviluppare un senso di responsabilità nella relazione con l'utenza. Ecco io noto che c'è una forte sensibilità da parte proprio dei nostri operatori, che stanno a diretto contatto con il pubblico, a soddisfare il contribuente, a dare risposte e a risolvere il problema al primo contatto. Questo mi sembra un tassello di maturità e di responsabilità per la nostra amministrazione» (AgEntr B).

Tra l'altro la CS ha favorito la formazione di meccanismi virtuosi di competizione tra le varie unità del sistema in tema di prestazioni, secondo la logica del «quasi mercato» (Williamson 1975): «A livello locale, di uffici locali, c'è stata questa crescita culturale da questo punto di vista. Mentre prima queste indagini erano non dico sopportate, ma sicuramente non viste nel modo giusto, adesso invece c'è una gara, non solo a livello di regione, ma anche a livello di ufficio, per ottenere i risultati migliori. Molti colleghi dentro l'ufficio mi hanno chiesto, quando le indagini non erano ancora pubbliche, come era andato il loro ufficio, perché una buona performance dà loro la possibilità non dico di rivendicazioni dal punto di vista lavorativo, però se hanno bisogno di determinate cose probabilmente con una buona performance hanno maggiori possibilità di ottenerle» (AgEntr A).

È evidente come tale atteggiamento si ripercuota poi positivamente sulla capacità dell'agenzia nel predisporre e implementare piani di miglioramento dei servizi, a seguito dei risultati che emergono dalle indagini di CS.

Anche all'interno del Comune di Ravenna la cultura della qualità sembra essersi diffusa ampiamente, come mette in luce il dirigente dell'Urp: «Negli ultimi anni c'è stato un forte svecchiamento e secondo me anche la cultura del servizio pubblico sta migliorando in senso generale. Per quanto riguarda le indagini di qualità, oggi se lei va chiedere a un dipendente qualunque cos'è un'indagine di qualità o di CS, troverà l'80% dei dipendenti che sanno cos'è. Quindi già questo è un fatto positivo. Nell'ambiente del Comune di Ravenna si trovano molti dipendenti, che sono propensi, disponibili, aperti e che intendono un'indagine di qualità come anche un modo che possa gratificare in parte il loro lavoro».

La cultura della qualità e della misurazione trova inoltre ampia diffusione all'interno delle amministrazioni operanti nel settore della sanità.

In ultimo, abbiamo il caso dell'Università di Palermo, in cui alle criticità emerse dalla CS non sono seguite adeguate azioni correttive; nell'indagine sulla qualità della didattica solo quattro facoltà (di cui una sola in modo esauriente) delle dodici che fanno parte dell'Ateneo hanno svolto azioni di miglioramento dei servizi offerti, come illustrato dal nostro intervistato: «L'anno scorso il nucleo [di valutazione] su mia richiesta ha posto un quesito ai presidi, il quesito recita più o meno così: “che utilizzo fate dei risultati? quali sono le azioni

correttive che mettete in piedi?» Hanno risposto 4 facoltà su 12» (UniPa B).

Una situazione simile si riscontra nella rilevazione del benessere organizzativo: «Il questionario è stato fatto, è passato un anno, ma non si è messo poi in atto nessuna strategia per migliorare quei risultati. Qualcuno mi domanda: «Ma che fine ha fatto il questionario che abbiamo compilato?»; in questo modo si crea un vortice, come credibilità, se non si dà un riscontro immediato di quello che si va a chiedere... se le faccio una domanda, lei vuole sapere anche il risultato che è venuto fuori dal questionario, perciò il fatto che “non ci si è messi in linea” fa sì che diventi (nella percezione del personale) una perdita di tempo anche rispondere ai questionari» (UniPa C).

Ricapitolando, dall'utilizzo dei risultati delle indagini di CS è emerso che:

- gli interventi sulle strutture sono significativi e coinvolgono in gradi diversi *tutte* le amministrazioni considerate;
- le ricadute sui processi interni all'amministrazione sono visibili solo in *alcuni* casi;
- gli effetti delle indagini sulla creazione e lo sviluppo di nuove competenze e *know-how* all'interno delle amministrazioni sono *limitati*.

Esistono, tuttavia, delle situazioni di eccellenza – seppure poche – all'interno delle quali la CS è diventata uno strumento di lavoro a tutti gli effetti (Aisl di Bologna, Provincia di Bologna, Comune di Ravenna, Agenzia delle Entrate) nell'ambito delle nuove attività a cui sono chiamate le istituzioni, a seguito delle recenti riforme costituzionali e amministrative. In questi casi, i dirigenti dei settori (in particolare della sanità e dell'economia) interessati dalle indagini sono ormai avvezzi all'utilizzo regolare delle informazioni ottenute tramite la CS, sia per indirizzare strategicamente l'azione amministrativa, sia per programmare e pianificare le proprie attività, come riporta uno degli intervistati: «La soddisfazione del cliente è diventata “un faro”, nel senso che è uno degli elementi guida delle scelte aziendali» (AzOspCt B).

Un altro elemento di interesse riguarda la pubblicità che viene data ai risultati: i rapporti e le analisi a cui danno origine le indagini sono ad esclusivo uso interno oppure sono messi a disposizione di altri soggetti? A questo proposito, le politiche di diffusione dei risultati sono dettate prevalentemente dal tipo di indagine e visibilità che l'amministrazione decide di attribuire agli esiti delle rilevazioni.

Nella maggior parte dei casi, i dati raccolti, ed eventualmente le criticità emerse, vengono presentati e, quando possibile, discussi davanti agli organi politici e alla dirigenza amministrativa dell'ente. I colleghi dell'unità/settore di appartenenza non vengono, invece, quasi mai menzionati tra i destinatari dei rapporti finali, attestando sia un chiaro limi-

te nella circolazione delle informazioni, sia la mancanza di comunicazione interna. Su questo ultimo aspetto così si esprime uno dei dirigenti intervistati: «È stato difficile non tanto fare l'indagine, quanto presentarla. La presentazione dei risultati significa fare un'autoanalisi psicologica, quindi di autocritica, e allora spesso fare quella non è facile, perché bisogna confrontarsi fra direttori generali, capi dipartimento, ministro, e magari cominciano a scattare le accuse.» (MinAgric C)

All'esterno, invece, i risultati delle indagini sono resi pubblici (anche se non attraverso politiche di comunicazione particolarmente mirate) tramite convegni, iniziative, dibattiti, presentazioni, pubblicazioni su quotidiani, riviste specialistiche o sul web, oltre che costituire in alcuni settori materia di discussione e negoziazione presso i tavoli di concertazione istituzionali, che riguardano la programmazione delle politiche e l'organizzazione dei servizi del territorio.

1.3 Lo stato di applicazione della direttiva ministeriale

Nella parte che segue ci proponiamo di confrontare quanto riscontrato dal punto di vista empirico, attraverso le dodici esperienze di campo, con quanto prescritto dalla direttiva ministeriale sulla rilevazione della qualità percepita dai cittadini. Il nostro interesse ora è verificare lo stato d'attuazione delle indicazioni ministeriali da parte delle amministrazioni, senza tralasciare di considerare l'influenza che i singoli contesti politico-amministrativi e sociali esercitano sull'agire amministrativo. Inoltre tale operazione ci sarà utile per evidenziare le principali criticità legate all'utilizzo della CS nelle organizzazioni pubbliche.

A tale scopo riprendiamo, dunque, alcune delle raccomandazioni previste dalla direttiva per lo svolgimento delle indagini, commentandole e interpretandole alla luce dei risultati fino ad ora emersi.

Partiamo dall'obiettivo generale della direttiva, per poi scendere nei dettagli.

- a. «Promuovere, diffondere e sviluppare l'introduzione nelle amministrazioni pubbliche di metodi di rilevazione sistematica della qualità percepita dai cittadini, basati sull'ascolto e sulla partecipazione, finalizzati a progettare sistemi di erogazione dei servizi tarati sui bisogni effettivi dei cittadini, utilizzando al meglio le risorse disponibili»

La CS è un fenomeno relativamente nuovo, che rientra nel più ampio processo di riforma amministrativa, di cui riprende in via generale il carattere di diffusione dalla periferia al centro. I Ministeri, infatti, si confermano l'amministrazione più lenta a cambiare, laddove anche dal punto di vista dell'utilizzo della rilevazione della qualità sono ancora in fase di rodaggio, mentre le amministrazioni locali, comunali in particolare, utilizzano oramai da qualche anno regolar-

mente la CS come strumento di lavoro. La qualità è di fatto una realtà «giovane» all'interno delle pubbliche amministrazioni: la maggior parte delle esperienze da noi analizzate ha introdotto in maniera sistematica tecniche di gestione di rilevazione della qualità da meno di cinque/sei anni (fa eccezione il Comune di Ravenna che svolge indagini di questo tipo dagli anni Novanta). Un periodo breve per apprezzare in modo sensibile i cambiamenti, soprattutto culturali che l'utilizzo di questi approcci comporta. Resta il fatto che nel panorama delle amministrazioni pubbliche la CS non è ancora del tutto conosciuta e recepita nelle modalità d'azione, perlomeno nella sua veste «istituzionale» secondo quanto stabilito dalle linee guida ministeriali. Ad esempio, all'interno del nostro campione di amministrazioni, abbiamo qualche caso in cui gli intervistati dichiarano di non conoscere la direttiva, pur effettuando rilevazioni della qualità dei servizi, oppure casi in cui le indagini sono appena partite o partiranno in futuro (Ministero delle Politiche Agricole e Provincia di Avellino⁶).

In particolare, il primo aspetto merita un approfondimento, poiché fa emergere alcune criticità rilevanti in merito all'applicazione della direttiva.

Se da una parte l'atteggiamento mostrato dalle amministrazioni sopra citate è indice della mancata corrispondenza tra l'agire amministrativo, in tema di CS, e quanto prescritto, a livello centrale, in ordine all'iter da seguire nello svolgimento delle indagini (da cui si intuisce la difficoltà al raggiungimento dell'obiettivo auspicato della costruzione di un percorso comune e condiviso di rilevazione della qualità); dall'altra, a parte alcune differenze legate principalmente al grado di sistematicità e strutturazione delle indagini, le amministrazioni seguono percorsi simili. Insomma, sembra che a mancare sia più che altro la volontà da parte di alcune amministrazioni di condividere il proprio bagaglio in materia; un comportamento questo, poco propenso allo scambio, da ricondurre a un atteggiamento culturale ancorato a logiche di adempimento alle norme, oltre che autoreferenziali. Insomma, vi sono ancora amministrazioni che si dimostrano incapaci a cogliere il vantaggio della condivisione delle informazioni, riproponendo il modello descritto da Crozier negli anni Sessanta sull'esistenza di nicchie di potere legate al possesso delle informazioni all'interno della burocrazia.

In conclusione, nonostante la logica del network e dello scambio tra organizzazioni che condividono percorsi di riforma e di azione simili comincino⁷ ad attecchire in alcune realtà dell'amministrazione, come dimostrano i casi di successo tratti dal nostro studio, rimangono ancora alcune realtà restie ad abbandonare le proprie routine d'azione (o «sindromi organizzative», Carboni 2007). Parliamo ovviamente di quelle amministrazioni che vedono con scetticismo e quasi come una minaccia la possibilità di entrare in reti di conoscenza sia nei confronti delle altre organizzazioni che degli stessi cittadini, attraverso le valutazioni da questi espresse. Risulta invece evidente l'importanza che la creazione di «circuiti virtuosi», nei quali far confluire

⁶ La Provincia di Avellino è il caso che presenta più criticità da questo punto di vista, laddove due su tre delle indagini rilevate, sono ancora in fase potenziale di sviluppo. Le indagini poi non presentano caratteristiche tali da poterle effettivamente classificare come rilevazioni di «CS», un dato che trova conferma nella mancata conoscenza della direttiva da parte degli attori intervistati. Vale inoltre la pena sottolineare la difficoltà operativa riscontrata nel reperimento di informazioni sullo svolgimento di indagini di CS nell'area geografica del Centro-Sud. Avellino è stato l'ultimo di numerosi precedenti tentativi di individuare una provincia del Meridione in grado di rispondere sull'argomento.

⁷ A tale fine un ruolo sicuramente di rilievo è ricoperto dalle iniziative di Cantieri che nell'ambito della CS hanno portato un centinaio di amministrazioni a confrontarsi concretamente sul tema della qualità, condividendo finalità, metodi, strumenti del percorso di costruzione dell'indagine.

le informazioni sui modelli e metodi utilizzati, riveste affinché l'introduzione delle tecniche di rilevazione della qualità si consolidi all'interno delle pubbliche amministrazioni. In altre parole, lo scambio delle *best practices* esistenti riduce le probabilità che la CS rimanga un episodio isolato e fine a se stesso.

- b. «Occorre che l'ascolto diventi una funzione permanente, pianificata, organizzata e governata dei servizi pubblici»

Solo tre delle dodici amministrazioni del nostro campione, come abbiamo visto, si sono dotate di una struttura interna stabile e permanente dedicata alle indagini sulla qualità. Dall'analisi delle esperienze di campo emerge infatti chiaramente la necessità di un utilizzo più costante e regolare della CS e di una lettura più trasversale dei risultati, che consenta di accogliere e tradurre in scelte politiche le indicazioni che si ricavano dalle indagini. Anche nelle amministrazioni più moderne, dove le indagini vengono realizzate con una certa periodicità e sistematicità, manca un sistema integrato della gestione della qualità, ovvero una regia condivisa in grado di governare complessivamente metodi, pratiche, modalità operative e gestione dei risultati. Ad esempio, una realtà di eccellenza come il Politecnico, in cui la CS è uno strumento che si ricorda sia con le *policy* di ateneo che con i processi di gestione interni e di valutazione del personale, non presenta tuttavia un sistema ordinato di raccolta e gestione delle informazioni che derivano dalle indagini di rilevazione della qualità, le quali vengono portate avanti separatamente da diverse unità organizzative all'interno dell'Ateneo. Le informazioni circolano limitatamente all'ambito del settore su cui è stata effettuata la rilevazione, integrandosi solo in parte con la struttura complessiva dell'organizzazione.

- c. «Progettazione e svolgimento di periodiche rilevazioni della qualità dei servizi pubblici percepita dai cittadini, approntando metodologie e strumenti adeguati»

Per quanto riguarda il metodo adottato nello svolgimento delle indagini, c'è da dire che le amministrazioni in linea di massima seguono le fasi indicate dalla direttiva, con alcune differenze però non trascurabili.

Innanzitutto le fasi che presentano maggiori criticità ai fini del buon esito delle rilevazioni sono quelle di preparazione dell'indagine e di interpretazione dei risultati. La definizione del questionario è di fatto fondamentale per raccogliere poi dati significativi, e in questo rischia di essere soggetta a carenze di obiettività, laddove nella maggior parte dei casi è di competenza degli attori a cui fa capo il servizio oggetto di rilevazione. L'interpretazione dei risultati in un'ottica di ascolto del cittadino e quindi di miglioramento del servizio è anche essa importante per il conseguimento dei fini delle indagini, individuabili come recita la direttiva nel miglioramento

del servizio e nel rafforzamento del rapporto cittadino-amministrazione.

Il pericolo in quest'ultimo caso è che l'interpretazione e la conseguente valutazione dei risultati pecchi di obiettività, con facile cadute nell'autoreferenzialità e nell'autocelebrazione.

Vediamo ora le principali criticità riscontrate in merito agli strumenti impiegati nelle indagini:

- somministrare il questionario tramite intervista diretta oppure attraverso l'autocompilazione? La prima modalità favorisce la compilazione, ma è sottoposta al rischio di manipolare la risposta dell'utente; la seconda lascia più autonomia e libertà di risposta all'utente, ma sussiste la possibilità di perdere risposte significative;
- affidare la somministrazione dei questionari a personale interno (soluzione più economica, ma rischio di condizionare le risposte) o esterno (personale professionale, ma più costoso)?;
- campione: la presenza di intervistatori favorisce la casualità del campione e aumenta la probabilità di avere un numero più elevato di risposte, mentre l'autocompilazione del questionario comporta un'autoselezione del campione con la conseguente mancanza di rappresentatività delle informazioni raccolte.

Lo strumento più utilizzato dalle amministrazioni per la rilevazione della qualità percepita risulta essere comunque il questionario, poiché, come ci riportano gli stessi intervistati, è il mezzo più immediato, ma soprattutto più economico per raccogliere le percezioni degli utenti. A questo proposito, sembra esserci una quasi immediata identificazione tra la CS e la somministrazione di questionari strutturati: è probabile che, per via di questa facile identificazione, le amministrazioni che fanno ricorso alla CS come semplice strumento di «immagine», utile per adeguarsi almeno formalmente ai dettami della pubblica amministrazione «moderna», finiscano per utilizzare – come la strada più «semplice» da percorrere – lo strumento del questionario strutturato. Ne consegue che sarà più probabile imbattersi in indagini realizzate senza particolare cura (per esempio, limitandosi a seguire la traccia di un questionario *standard*) nei casi di rilevazioni compiute con questionari strutturati piuttosto che non con indagini che utilizzano strumenti, come le interviste in profondità o i focus group.

- d. «Favorire il coinvolgimento e la partecipazione dell'utente nelle fasi di accesso, di fruizione e di valutazione del servizio, in modo da rafforzare il rapporto di fiducia tra amministrazione e cittadino»

La partecipazione del cittadino nelle indagini può avvenire secondo due modalità: la prima, attraverso lo strumento del focus group, consente al cittadino di prendere parte alla fase di preparazione della rilevazione; la seconda, tramite la comunicazione e diffusione mirata

dei risultati e delle azioni di miglioramento intraprese, completa il processo di partecipazione del cittadino, dandogli l'opportunità di conoscere l'esito delle proprie valutazioni.

Sono due canali a cui va prestata sicuramente più attenzione: lo strumento del focus group è utilizzato solo da un terzo del nostro campione; mentre per quanto riguarda la diffusione dei risultati, non sempre vengono formulate politiche di comunicazione mirate al cittadino, ma il destinatario spesso coincide con un pubblico non ben identificato, che talvolta casualmente si imbatte nelle iniziative promosse per la comunicazione dei risultati.

e. «Gestire al meglio l'eventuale ricorso a consulenti esterni»

La gestione della qualità come abbiamo visto richiede spesso l'acquisto di competenze all'esterno per la realizzazione delle indagini. Molte delle amministrazioni del nostro campione si sono avvalse di figure professionali esterne sia per mancanza di competenze all'interno dell'organizzazione, sia perché la complessità delle indagini in taluni casi richiede *skills* specializzate nel settore della qualità (d'altra parte, le competenze non si possono inventare da un giorno all'altro e quindi affidare la rilevazione a personale interno è una soluzione valida solo quando l'amministrazione possiede effettivamente le necessarie competenze).

Ora il problema che emerge dalle esperienze studiate è la gestione non sempre consapevole e governata dell'*expertise* dei professionisti. In altri termini, le amministrazioni poco si preoccupano del trasferimento di *know-how* che l'utilizzo di professionalità esterne può apportare a beneficio del processo di apprendimento organizzativo. Ad eccezione di alcune realtà, che, come abbiamo avuto modo di constatare, hanno opportunamente proceduto a capitalizzare il supporto tecnico-metodologico offerto dai consulenti, istituendo al proprio interno un «laboratorio» della qualità, nella maggior parte dei casi le amministrazioni si sono limitate a usufruire del supporto esterno contingentemente all'indagine, senza particolare cura all'apprendimento di nuove tecniche e conoscenze.

Se l'affidamento all'esterno fornisce «una sorta di certificazione esterna e ufficiale ai risultati ottenuti, raggiungendo un maggior livello di credibilità» e riduce «la portata di eventuali sospetti di conflitto di interesse» (Gramigna *et al.* 2003, 34), si rende tuttavia necessaria una predisposizione delle amministrazioni a recepire e assorbire il *know-how* che deriva da questo tipo di operazioni.

f. «Definire nuove modalità di erogazione dei servizi o interventi di miglioramento di quelle esistenti, dimensionandone le caratteristiche tecniche alle effettive esigenze dei cittadini e delle imprese»

Su questo punto le amministrazioni manifestano una certa omogeneità d'azione, nel senso che a seguito delle indagini vengono realizzate quasi sempre azioni di miglioramento delle prestazioni, men-

tre più raramente vengono istituiti nuovi servizi, operazione ovviamente più costosa. Un dato interessante che emerge dalle interviste è infatti l'esigenza, che accomuna praticamente tutte le amministrazioni considerate, di realizzare interventi di miglioramento dei servizi il più possibile a basso costo. Detto in altri termini: la maggior parte delle misure realizzate hanno riguardato prevalentemente gli aspetti organizzativi direttamente gestiti dall'ente.

- g. «Favorire all'interno delle amministrazioni lo sviluppo della cultura della misurazione e del miglioramento continuo della qualità, coinvolgendo i diversi livelli decisionali nonché tutti gli operatori dei servizi»

All'interno delle esperienze di campo da noi analizzate la cultura della misurazione e della qualità è presente in misura differente: troviamo infatti amministrazioni che hanno maturato un grado maggiore di sensibilità all'utilizzo delle tecniche di misurazione della qualità, e altre, invece, che si dimostrano più restie a modificare le proprie routine e modalità d'azione sedimentatesi nel corso del tempo. Sicuramente le amministrazioni che hanno sviluppato al proprio interno un insieme di competenze stabili per la gestione della qualità ricadono nel primo tipo; mentre le amministrazioni che svolgono indagini poco strutturate e poco articolate rientrano nella seconda categoria.

La diffusione della cultura della qualità dipende in larga parte dal grado di coinvolgimento del personale nel processo di indagine. In questo le amministrazioni del nostro campione manifestano un deficit significativo. Solo in pochissime realtà le rilevazioni della qualità si dimostrano processi capaci di rendere partecipi i diversi livelli decisionali e organizzativi, in cui si articola l'amministrazione (Agenzia delle Entrate e Regione Lombardia); per il resto le indagini sono condotte da singole parti dell'amministrazione e rimangono episodi isolati rispetto alle attività complessivamente svolte dal sistema organizzativo.

Chi si occupa di qualità all'interno delle amministrazioni dovrebbe essere pertanto in grado di coinvolgere i dipendenti a tutti i livelli, facendoli sentire parte del processo. Senza una costante interazione tra i promotori della qualità e il resto dell'organizzazione, è difficile poter sviluppare e maturare all'interno dell'amministrazione una cultura e una sensibilità all'uso di nuove tecniche e strumenti, che necessitano di una certa consapevolezza e condivisione per essere adoperati nella giusta direzione. Anche i percorsi di indagine dovrebbero risultare più strutturati e coinvolgere sia i diversi livelli istituzionali (regione, provincia e comune) che i differenti soggetti che operano in uno stesso settore (ad esempio i rappresentanti politico-istituzionali, economico e sociali del territorio, presso i tavoli di concertazione o le conferenze che riguardano la programmazione e l'organizzazione dei servizi, oltre che l'elaborazione delle politiche pubbliche).

Inoltre, lo scambio di esperienze tra enti di uno stesso livello, e una maggiore cooperazione tra amministrazioni locali e statali, agevolerebbero il processo di diffusione della cultura della misurazione e della qualità rispetto alla cultura dell'adempimento, ancora presente in un numero significativo di realtà.

- h. «Creazione delle specifiche competenze professionali necessarie a progettare e gestire le indagini sulla qualità percepita»

Come abbiamo visto nell'analisi dei casi, le ricadute della CS dal punto di vista dello sviluppo di competenze professionali nell'ambito della gestione della qualità sono ancora un fenomeno raro all'interno delle amministrazioni.

Si tratta di una criticità che se da una parte è legata – come detto in precedenza – a una cultura della qualità non ancora ampiamente diffusa, dall'altra si accompagna a una generale mancanza di risorse deputate alla formazione/acquisizione dei profili professionali richiesti da questo tipo di attività.

La mancanza di risorse dedicate alle indagini di rilevazione della qualità rappresenta una delle criticità maggiori messe in luce dagli intervistati, al punto che in una delle indagini analizzate si paventa addirittura l'ipotesi di non poter più realizzare rilevazioni di CS in futuro, proprio a causa dei tagli ai fondi pubblici, che paiono colpire in primo luogo questo tipo di attività.

Presso il ministero, poi, all'unanimità gli attori intervistati concordano sull'impossibilità di sfruttare appieno le potenzialità dello strumento di CS per la mancanza di risorse e per la presenza di forti limiti organizzativi, che vincolano l'assunzione di nuovo personale, in particolare con competenze di tipo tecnico e una propensione maggiore all'utilizzo di strumenti innovativi nell'ambito della qualità.

L'impossibilità di reclutare competenze specialistiche e formate in campo statistico, matematico, sociologico fa sì che le indagini vengano condotte affidandosi o ad esterni, il cui *know-how* solo in alcuni casi viene di fatto trasferito all'ente, oppure improvvisando rilevazioni «fatte in casa» con tutto ciò che ne consegue in termini di metodo di indagine non corretto.

Si rileva pertanto una diffusa carenza di competenze per la conduzione di indagini secondo criteri scientifici, sia in campo statistico che di metodologia della ricerca sociale: una buona parte delle amministrazioni improvvisa il metodo di indagine, quando in realtà questo va studiato e governato consapevolmente.

- i. «Raccordare le rilevazioni ai processi decisionali e ai sistemi gestionali»

Una delle criticità più forti è sicuramente la difficoltà a raccordare le rilevazioni della qualità percepita e i risultati che ne conseguono ai processi interni all'amministrazione, quali la valutazione del personale, la

gestione e il controllo, e l'elaborazione e l'implementazione delle decisioni, così come delle politiche pubbliche. Una debolezza questa, che nasce in parte dalla mancata maturazione culturale e dalla scarsa abitudine all'utilizzo della CS, come strumento di lavoro e governo dell'ente.

Anche nelle realtà più avanzate, si registra un debole, o quantomeno difficoltoso, raccordo della CS con le altre attività svolte quotidianamente dall'amministrazione: la rilevazione della qualità è spesso vista come un'attività residuale, percezione che impedisce a chi ne fa uso di cogliere la polifunzionalità dello strumento, i cui effetti possono incidere su più dimensioni dell'amministrazione.

Il valore strategico della CS, infatti, dipende in buona parte dalla sua integrazione in un'ottica sistemica con altri indicatori, parametri, strumenti di performance dell'organizzazione. L'insieme di tali dispositivi permette all'ente di costruire un circuito di informazioni sulla qualità percepita dai fruitori del servizio e di avere conseguentemente a disposizione un quadro completo per il controllo e il governo dell'azione amministrativa, affinché, come recita la direttiva, «l'ascolto diventi una funzione permanente, pianificata, organizzata e governata dei servizi pubblici».

l. «Prevedere la continuità delle rilevazioni»

La frequenza con cui ciascuna amministrazione oggetto di studio effettua indagini di CS è indicatore del grado di sistematicità nello svolgimento delle indagini: quasi tutte le amministrazioni del nostro campione effettuano rilevazioni della qualità percepita *una tantum*. Anche in quelle amministrazioni in cui sono stati creati uffici *ad hoc* e in cui si è cercato di rendere le indagini il più possibile strutturate e sistematiche, le rilevazioni fatte su un particolare servizio non sono quasi mai state ripetute, facendo sì che il processo di indagine non possa mai concludersi del tutto. È evidente la rilevanza che riveste nella finalizzazione del processo misurare in un secondo momento quanto le criticità del servizio emerse dalle indagini siano state effettivamente affrontate, risolte e percepite all'esterno.

È la continuità nel tempo, infatti, che consente di capire l'evoluzione dei bisogni e delle attese dei cittadini e di monitorare la capacità dell'amministrazione di adeguarsi ai cambiamenti e di adeguare i propri standard di attività.

m. «Curare la comunicazione interna ed esterna»

Per quanto riguarda la pubblicizzazione dei risultati delle indagini di CS, si tratta questo di un aspetto del processo di indagine, a cui le amministrazioni non sempre prestano la dovuta attenzione.

Da una parte la comunicazione verso l'esterno può essere considerata un indicatore sia del *commitment* dei vertici dell'amministrazione, sia della cura con cui le indagini sono realizzate; dall'altra il coinvolgimento e la sensibilizzazione delle componenti dell'amministrazione ai

risultati delle indagini, è funzionale alla realizzazione effettiva dei processi di innovazione e cambiamento amministrativo. In particolare, la condivisione sia dei vertici che degli operatori del servizio nei confronti dello strumento della CS è funzionale alla diffusione della cultura della qualità e della misurazione, fattore a sua volta indispensabile per far sì che questo nuovo strumento venga adottato dalle amministrazioni in maniera consapevole e contribuisca al governo dell'amministrazione.

Dunque, se sul fronte della comunicazione esterna è necessaria una maggiore cura da parte delle amministrazioni, non tanto nella predisposizione di strumenti adeguati (quasi tutte le amministrazioni si sono oramai dotate dei mezzi tecnologici per un'ampia diffusione delle informazioni), quanto nella formulazione di politiche di comunicazione mirate a un target più preciso; è soprattutto dal punto di vista della comunicazione interna, intesa come condivisione della conoscenza, che si riscontra un forte deficit: le informazioni tendono di fatto a circolare limitatamente all'unità/settore che ha condotto la rilevazione.

In breve, occorre investire di più sulla comunicazione, sia verso l'esterno con politiche più incisive, che all'interno, diffondendo i risultati delle indagini e formando il personale alla qualità, affinché la CS non risulti in un'operazione di facciata, ma piuttosto in un'opportunità per l'amministrazione per ripensare e migliorare sé stessa.

n. «Rilevare la CS consente alle amministrazioni di uscire dalla propria autoreferenzialità»

L'autoreferenzialità rappresenta una delle criticità più evidenti che si originano dall'utilizzo di strumenti di questo tipo. Il rischio che le amministrazioni enfaticino eccessivamente in senso positivo i risultati delle indagini, interpretandoli nella direzione voluta, è sempre presente e minaccia di vanificare le potenzialità della CS, come si evince anche da molte delle dichiarazioni dei nostri intervistati.

Tra l'altro, è soprattutto nei casi di ripetuti successi, che fenomeni come «l'autocelebrazione» hanno più probabilità di verificarsi. Tali atteggiamenti, quando frequenti, limitano le capacità dell'amministrazione di avere una visione corretta della realtà, con la conseguenza di non fare corrispondere un numero adeguato di misure correttive alle criticità percepite dagli utenti del servizio. Talvolta, infatti, gli intervistati alla domanda sulle ricadute della CS sulle dimensioni del servizio, rispondono positivamente senza però specificare i termini concreti delle azioni avviate.

Allora cosa fare per ovviare al problema di una sorta di «proclamazione dei risultati» fine a se stessa? Una soluzione, a nostro avviso, potrebbe essere quella di favorire forme di misurazione e confronto (*benchmark*) dei risultati tra più realtà, operazione che probabilmente aiuterebbe le amministrazioni a uscire dalla propria autoreferenzialità.

Riassumendo, possiamo dire che le amministrazioni ad oggi hanno applicato quanto stabilito dalla direttiva ministeriale sulla CS secondo

gradi diversi. All'interno delle dodici esperienze da noi considerate troviamo sia amministrazioni che hanno seguito pedissequamente le indicazioni ministeriali, sia amministrazioni che si sono adattate solo parzialmente alla normativa, sia amministrazioni che non si sono conformate al dettato ministeriale, non conoscendone i contenuti.

Detto questo, le amministrazioni manifestano complessivamente alcune criticità che impediscono tuttora un utilizzo consapevole e governato dello strumento nella generalità dei casi analizzati. Il rischio insito in questi strumenti sta principalmente nell'essere impiegati in modo sporadico e scarsamente sistematico; le indagini di CS si risolvono spesso in iniziative isolate, che non hanno un'adeguata continuità nel tempo e che, anche quando sono condotte con rigore metodologico, mancano di punti di riferimento a cui comparare i risultati ottenuti; oppure sono realizzate senza le necessarie competenze e si concretizzano nella semplice somministrazione di un questionario strutturato, i cui risultati sono elaborati frettolosamente e talvolta dimenticati.

In conclusione, la qualità non è solo un problema di strumenti, ma è frutto di una cultura che ancora deve crescere e affermarsi in maniera adeguata all'interno delle amministrazioni pubbliche. Le norme hanno sicuramente avuto un ruolo importante nell'attivare processi di cambiamento, ma solo un più incisivo mutamento di prospettiva e cultura potrà favorirne la completa attuazione.

1.4 Conclusioni

Nella parte che segue cercheremo di sintetizzare i risultati della ricerca, tentando una classificazione delle amministrazioni del nostro campione. Questo ci permetterà da un lato di semplificare la variabilità delle singole esperienze riscontrate, e dall'altro di individuare, in fase conclusiva, gli elementi su cui far leva per migliorare le criticità emerse nell'utilizzo della CS all'interno delle amministrazioni pubbliche.

In primo luogo, dalla nostra analisi trova conferma la differenziazione nelle modalità d'azione tra le amministrazioni del Centro-Nord da una parte, e le amministrazioni del Centro-Sud dall'altra, così come tra gli enti locali da un lato e gli apparati centrali dall'altro (con l'eccezione a livello centrale degli assetti organizzativi di recente costituzione, creati con finalità già di per sé molto vicine a un'ottica *customer-driven*). Risulta, infatti, che le esperienze più strutturate e consolidate nel campo della rilevazione della qualità coincidono con le organizzazioni pubbliche del Centro-Nord e con le realtà locali (in particolare i Comuni, istituzione che più ha il contatto diretto con il cittadino). Un dato che oltretutto conferma l'influenza del contesto politico-amministrativo e sociale sulla capacità di innovazione delle amministrazioni, come testimoniato d'altronde da altri studi sul processo di riforma del settore pubblico (Rebora 1999; Capano e Vassallo 2003; Gualmini 2003; Carboni 2007; Merloni *et al.* 2007).

In secondo luogo, il tipo di *mission* che caratterizza ciascuna istituzione influisce in modo significativo sulla predisposizione alle indagini di CS.

I comuni, infatti, mostrano, rispetto agli altri livelli istituzionali, una maggiore propensione all'utilizzo delle tecniche di misurazione della qualità, proprio in virtù della specificità delle funzioni a loro attribuite: gran parte delle attività di competenza degli enti comunali riguardano l'erogazione di servizi diretti alla cittadinanza, da cui ricevono una notevole e continuativa pressione esterna; nell'elaborazione delle politiche pubbliche le amministrazioni comunali sono pertanto chiamate a tener conto delle istanze e necessità del territorio, dal momento in cui il prodotto dei processi decisionali ha come destinatari immediati i propri cittadini. Si intuisce l'importanza che la rilevazione della qualità dei servizi percepita dai cittadini ricopre per il buon funzionamento dell'ente.

Le regioni, e in misura maggiore le province, manifestano una predisposizione meno accentuata nei riguardi della CS rispetto ai comuni, proprio perché non hanno un rapporto privilegiato con i cittadini. Tuttavia, emerge dal nostro studio come questi enti «intermedi», in particolare dopo le recenti riforme costituzionali, siano tenuti a partecipare in maniera sempre più pregnante ai tavoli di programmazione e organizzazione dei servizi del territorio, che coinvolgono sia gli enti locali, sia la regione, sia rappresentanti delle forze economiche e sociali.

I ministeri, infine, sono l'istituzione più distante e lontana in un certo senso dal cittadino, il quale a sua volta non percepisce certo le strutture centrali dello stato come immediato referente, a cui indirizzare le proprie richieste e necessità. Inoltre, la funzione prevalentemente di staff svolta dagli apparati centrali nei riguardi delle altre pubbliche amministrazioni, accentua la tendenza all'autoreferenzialità. A questo elemento si aggiunge, infine, la persistenza della cultura dell'adempimento che spiega in buona parte la poca attenzione prestata al tema della qualità.

In ultimo, anche il tipo di settore sembra incidere sulla propensione all'utilizzo della CS, laddove nell'ambito della sanità, ad esempio, le indagini di rilevazione della qualità rappresentano uno strumento di lavoro a tutti gli effetti, oltre a contribuire alla definizione delle politiche pubbliche (d'altronde quasi i 4/5 dei bilanci regionali sono spesi in attività inerenti il settore sanitario).

Tenuto conto di questi fattori «intervenant», tentiamo ora una classificazione delle esperienze analizzate. A questo proposito, riteniamo che la variabilità riscontrata nella realizzazione delle indagini di CS possa essere ricondotta a tre tipi, esemplificativi di stadi diversi di avanzamento delle amministrazioni pubbliche nell'utilizzo degli strumenti e delle tecniche di gestione della qualità:

- il tipo *self-oriented* («autoreferenziale»);
- il tipo *learning-oriented* («orientato all'apprendimento»);
- il tipo *customer-oriented* («orientato al cittadino-cliente»);

Il tipo *self-oriented* (Ministero delle Politiche Agricole, Provincia di Avellino, Università di Palermo, Regione Campania) rappresenta il prototipo dell'amministrazione tradizionale poco innovativa e poco propensa al cambiamento, poiché legata a una cultura prevalentemente di tipo legale. In questa categoria rientrano sia le amministrazioni che non fanno ancora CS che quelle che l'hanno appena avviata. Si tratta di amministrazioni che mostrano un atteggiamento passivo nei confronti delle riforme e rassegnato nei riguardi del cambiamento; si nascondono dietro le norme, considerano la CS un adempimento normativo, e come tale fine a se stessa, senza ricadute sui processi interni all'amministrazione. Le indagini sono per lo più fatte in casa e scontano la mancanza di competenze specifiche e di conoscenze di metodo, con la conseguenza a volte di non ottenere risultati significativi. Non sempre poi vengono intraprese azioni di miglioramento delle criticità rilevate: elevato è il rischio che le indagini rimangano un'esperienza a sé stante, che si conclude in una sorta di «proclamazione dei risultati» (in cui l'attenzione è posta soprattutto sugli aspetti positivi rilevati), o peggio in un sondaggio di opinione o in un semplice questionario di gradimento, le cui risultanze vengono elaborate senza cura e presto dimenticate.

È evidente che tra le amministrazioni, i ministeri rappresentano la realtà che più rispecchia le caratteristiche del tipo *self-oriented*. La limitata esperienza nell'uso delle tecniche di misurazione della qualità da parte delle strutture ministeriali risente, infatti, degli svantaggi, delle criticità e delle debolezze del modello organizzativo di tipo gerarchico-funzionale, oltre che del carattere invecchiato e poco propenso all'innovazione degli apparati burocratici a livello centrale: la CS non è ancora sentita, percepita e utilizzata come uno strumento di lavoro, ma piuttosto come un'attività residuale mirata al soddisfacimento di esigenze, che nascono più da stimoli all'autocelebrazione che all'autocritica.

Il tipo *learning-oriented* (Comune di Roma, Politecnico di Milano, Provincia di Bologna, Azienda ospedaliera di Catania) è caratterizzato, al contrario, da un'amministrazione «orizzontale», sempre più orientata al servizio integrato e semplificato nei rapporti con i cittadini e le imprese.

Le amministrazioni che fanno parte di questa categoria hanno avviato un percorso di apprendimento alla qualità al proprio interno, ma non hanno ancora sviluppato un sistema di competenze e risorse stabile e permanente per lo svolgimento delle indagini di rilevazione della qualità. Le unità competenti non sono, infatti, integrate completamente con il resto dell'organizzazione, e operano in autonomia nella conduzione delle indagini sui settori di loro afferenza (manca una regia condivisa delle indagini e i risultati non vengono quasi mai diffusi all'interno del sistema organizzativo complessivo).

All'interno delle amministrazioni *learning-oriented* si sta gradualmente diffondendo l'apprendimento di tecniche di analisi proprie della ricerca sociale e del marketing, anche se l'utilizzo di una molte-

plicità di strumenti di rilevazione, ad esempio i questionari, spesso avviene in modo poco scientifico e con risultati, a volte poco rappresentativi.

In queste realtà, si registrano inoltre tentativi, seppure problematici, di raccordo dei risultati della *CS* ai processi di valutazione e formulazione delle politiche pubbliche, così come in taluni casi alla valutazione del personale e ai sistemi di controllo e gestione interni.

Il tipo *customer-oriented*, infine, segna il passaggio da una pubblica amministrazione autoreferenziale, che considera il cittadino come soggetto passivo delle scelte pubbliche, a un'amministrazione sempre più attenta alle relazioni e necessità manifestate dalla comunità. In quest'ottica il cittadino si vede attribuire un nuovo e significativo ruolo nei processi di *decision* e *policy-making*, non solo nelle vesti di «utente», ma anche di «cliente» dello Stato, con tutto ciò che tale accezione comporta.

Il tipo *customer-oriented* (Comune di Ravenna, Agenzia delle Entrate, Ausl di Bologna, Regione Lombardia) rappresenta pertanto il tipo ideale al quale le amministrazioni già in avanzato stadio di modernizzazione possono ispirarsi nella conduzione delle indagini. All'interno delle realtà *customer-oriented*, la *CS* è assorbita pienamente nelle modalità d'azione dell'amministrazione e risulta adeguatamente integrata nel sistema organizzativo: sia come strumento di lavoro nelle attività di ordinaria amministrazione, sia come parametro per indirizzare i contenuti delle politiche pubbliche, sia come obiettivo per la valutazione delle performance dell'organizzazione e del personale. Le indagini di rilevazione della qualità sono pertanto condotte in maniera sistematica e strutturata, secondo parametri, procedure e standard ben definiti e affini allo stile aziendale; la cultura della qualità e della misurazione è ampiamente diffusa all'interno dell'organizzazione; ed è presente, infine, un insieme stabile di competenze finalizzate alla gestione della qualità e capaci di coordinare lo svolgimento delle indagini, predisponendo metodi e strumenti adeguati.

In conclusione, nelle amministrazioni *customer-oriented* i sistemi di rilevazione della qualità funzionano come sistemi strategici, che permettono in maniera logica e sistematica per prima cosa di individuare le richieste del cliente, poi, sulla base di esse, di identificare e raccordare i diversi processi di cui si necessita per realizzare in modo efficace ed efficiente un servizio/ prestazione rispondente alle richieste espresse, e infine di rilevare informazioni sulla soddisfazione dei clienti e trasformarle in requisiti, in nuove domande che ridefiniscono di nuovo l'organizzazione e tutto il sistema di processi di cui è costituita.

Ciò detto, su quali leve le amministrazioni possono dunque spingere per avvicinarsi al tipo *customer-oriented*?

In base alle criticità emerse dall'analisi, è possibile individuare

alcune linee di indirizzo per incentivare e migliorare l'utilizzo della CS nel settore pubblico.

In primo luogo, appare sicuramente necessario *aumentare il coinvolgimento del personale* nel processo di rilevazione della qualità, sia attraverso una maggiore diffusione dei risultati delle indagini all'interno dell'organizzazione, che intervenendo direttamente sul personale, tramite momenti di formazione alla cultura e alle tematiche di qualità. In particolare quest'ultimo aspetto si rivela funzionale a superare le barriere culturali all'uso degli strumenti di rilevazione della qualità, tuttora presenti nel panorama delle amministrazioni.

In secondo luogo, anche se strettamente legato a quanto detto sopra, le amministrazioni sono tenute a prestare *maggior attenzione alle politiche di comunicazione sia verso l'esterno* (per rendere partecipi i cittadini dei risultati e delle azioni intraprese, e per avere un riconoscimento sociale alle proprie attività), *sia verso l'interno* (per incentivare la partecipazione di tutta l'amministrazione ai processi di valutazione delle proprie prestazioni da parte del cittadino). La comunicazione, non certo nella sua forma autocelebrativa e autoreferenziale, ma intesa soprattutto nella sua veste di servizio che scaturisce dalla dimensione dialogica e relazionale dei processi comunicativi, è un elemento fondamentale nella costruzione di un rapporto di fiducia fra stato e cittadino e nel processo di innovazione in cui si trova coinvolta l'amministrazione quando accetta di aprirsi al dialogo. Nel momento in cui la relazione con il cittadino viene riconosciuta come componente essenziale per il buon funzionamento della pubblica amministrazione, allora, la comunicazione stessa si fa strumento per raccogliere informazioni dal contesto, e attivare le risposte adeguate.

La circolazione delle informazioni favorisce, inoltre, il processo di integrazione della CS con le attività e i processi interni all'amministrazione, laddove abbiamo riscontrato, al contrario, un debole se non inesistente raccordo. La CS, se adeguatamente inserita in un sistema complessivo di gestione della qualità, abbiamo visto essere potenzialmente in grado di incidere strategicamente sia sulla struttura, che sulla cultura che sui processi interni dell'organizzazione.

Last, but not least, sarebbe utile e opportuno per le amministrazioni procedere oltre che a un monitoraggio sistematico delle rilevazioni realizzate, alla comparazione dei risultati e alla condivisione delle esperienze più riuscite. Il *benchmarking*, ovvero lo scambio delle esperienze, delle pratiche, dei metodi e dei modelli di rilevazione della qualità, aiuterebbe le amministrazioni a uscire dalla propria autoreferenzialità e a gestire in maniera più consapevole le modalità di svolgimento delle indagini (risolvendo, ad esempio, tramite la comparazione alcune criticità di metodo).

È proprio su questo ultimo aspetto che si articola la nostra proposta di istituire a livello centrale, ad esempio presso il Dipartimento della Funzione Pubblica, un osservatorio per la rilevazione della qualità.

1.4.1 Una proposta per la misurazione della CS

Un sistema di misurazione della CS dei servizi pubblici potrebbe essere strutturato principalmente su due livelli di indagine.

Da una parte, l'amministrazione centrale, al fine di orientare le azioni di *policy*, avrebbe il compito di predisporre una visione d'insieme a livello nazionale, verificando periodicamente il giudizio dei cittadini e delle imprese sulle prestazioni pubbliche; i dati delle rilevazioni, inseriti in una banca dati on-line, dovrebbero essere poi disaggregabili, per permettere il confronto tra i servizi offerti nei diversi territori; nel lungo periodo, il sistema dovrebbe portare all'individuazione di indicatori da utilizzare, in combinazione con altre misure di efficacia e di efficienza, per collegare la dotazione di risorse finanziarie e di personale, e i sistemi di valutazione e retribuzione della dirigenza, ai risultati conseguiti.

Dall'altra parte, le singole amministrazioni centrali o locali che, direttamente o indirettamente, erogano i servizi dovrebbero invece indagare sistematicamente il grado di soddisfazione dei propri clienti e i fattori su cui puntare per migliorare la qualità delle prestazioni e perseguire una migliore allocazione delle risorse. Alle amministrazioni dovrebbe essere poi fornita la possibilità di confrontare i propri risultati con quelli di altre realtà simili, al fine di adeguare e perfezionare il metodo e gli strumenti utilizzati alle esperienze di rilevazione meglio riuscite.

Le indagini di CS, in quanto strumenti di ascolto nei confronti del cittadino, responsabilizzano in maniera significativa le amministrazioni, chiamate a rispondere puntualmente alle aspettative dei cittadini e ai loro manifesti bisogni. Ne consegue che le indagini sulla valutazione dei servizi non debbano essere fini a se stesse, come abbiamo visto, ma svolgere concretamente un ruolo nel miglioramento dei servizi e indirettamente nella definizione e valutazione delle politiche pubbliche, in coerenza con i compiti istituzionali dell'ente.

2.1 Gli obiettivi della ricerca e il campione

Sulla CS nelle pubbliche amministrazioni italiane esistono già alcune ricerche. Si tratta, perlopiù, di ricerche «qualitative» realizzate attraverso strumenti quali interviste in profondità a testimoni privilegiati, studi di caso, raccolta di *best practices*. Oppure di ricerche «quantitative» condotte però su campioni limitati (per ambito di riferimento territoriale o per tipo di amministrazione). Tra le prime possiamo citare quella di Gramigna (2005) o quella del Consorzio per lo sviluppo delle metodologie e delle innovazioni nelle pubbliche amministrazioni (Mipa) e dell'Istat (2001).

Tra le seconde possiamo invece citare l'indagine condotta, nell'ambito del *IV Rapporto sulle autonomie locali in Emilia-Romagna*, sulle strutture deputate alla cura degli anziani nell'Emilia-Romagna (Vignati 2005) o la ricerca dell'Istituto Praxi (2003) sui comuni.

La ricerca di cui diamo conto in questo capitolo intendeva realizzare un monitoraggio complessivo della diffusione degli strumenti di CS nelle amministrazioni pubbliche italiane, per verificare in che misura tali amministrazioni avessero aderito alla direttiva del ministro della funzione pubblica sulla rilevazione della qualità percepita dai cittadini.

Il campione comprendeva amministrazioni centrali e amministrazioni locali secondo i dettagli della tabella 3.1. Più precisamente, sono state incluse nel campione 80 amministrazioni centrali e 955 amministrazioni locali: 22 Regioni (incluse le due Province autonome di Trento e Bolzano), 104 Province, 476 Comuni, 195 Aziende sanitarie locali, 95 Enti e aziende ospedaliere, 63 Università e altri tipi di enti regionali meno numerosi.

Nel selezionare il campione, ovvero nell'individuare i soggetti a cui inviare il questionario, ci siamo trovati di fronte alla difficoltà, per enti complessi, diversificati e con una pluralità di compiti istituzionali come una regione o un ministero, di identificare un unico soggetto che potesse rispondere in modo puntuale a domande sulle indagini di CS complessivamente svolte dal proprio ente. Anche sulla base dei riscontri ottenuti dagli studi di caso, si è ritenuto

Tabella 3.1 Composizione del campione e numerosità dei contatti effettuati (valori assoluti)

Natura giuridica	Amministrazioni contattate	Strutture (dirigenze, settori, ecc. all'interno di singole amministrazioni) contattate
Centrali	80	227
Regioni	22	347
Province	104	182
Comuni	476	476
Università	63	63
Aziende ospedaliere	95	95
Aziende sanitarie	195	195
Totale	1.035	1.585

opportuno procedere diversamente per tali amministrazioni, ovvero sia contattare non un unico soggetto, ma più soggetti (sostanzialmente i dirigenti dei diversi settori/direzioni generali in cui la regione o il ministero sono strutturati). Questa scelta è stata dettata dalla considerazione secondo cui, tranne i casi (che si possono supporre piuttosto rari) in cui vi sia una struttura espressamente dedicata allo svolgimento di indagini di CS per l'intero ente, è difficile che vi sia un soggetto in grado di avere una conoscenza completa e dettagliata di quanto avviene (o non avviene) nell'intera amministrazione.

Di fatto, quindi, il questionario è stato inviato a un numero di soggetti (1.585) superiore a quello delle amministrazioni poiché, come si è detto, per alcune amministrazioni (regioni e ministeri) si è ritenuto opportuno contattare più soggetti (per informazioni più dettagliate sul campione si rimanda all'appendice C).

L'indagine si è svolta attraverso un questionario strutturato inviato per via telematica. Sui contenuti del questionario e sulle modalità di risposta ci si soffermerà più avanti. Quello su cui appare necessario svolgere alcune considerazioni preliminari è il tasso di risposta. Il numero dei rispondenti, infatti, è risultato essere ben al di sotto delle aspettative e di quanto sarebbe necessario per delineare una descrizione che abbia sufficiente attendibilità. Va dunque detto che, rispetto agli obiettivi originari (fornire un quadro complessivo della CS nelle amministrazioni pubbliche italiane), la fotografia che risulta dalla ricerca è una fotografia sfocata e inevitabilmente imprecisa. Sull'inaspettatamente basso tasso di risposta possiamo avanzare alcune ipotesi.

- a. Riteniamo che, in larga misura, *il basso tasso di risposta sia da interpretare come indicatore della scarsa sensibilità delle amministrazioni nei confronti della CS e della scarsa diffusione di questi strumenti*. In altre parole, una parte delle amministrazioni,

piuttosto che rispondere al questionario di non praticare la CS ha preferito *non rispondere*. La plausibilità di questa ipotesi è suffragata da alcuni elementi. Nella citata ricerca sulle strutture per anziani dell'Emilia-Romagna la mancata realizzazione di indagini sulla qualità era più facilmente rilevabile perché le domande sulla CS costituivano solo una sezione (di ampiezza limitata) di un più vasto questionario finalizzato principalmente a rilevare altri temi più vicini, per così dire, al *core business* di quelle strutture. In quel caso, dunque, dovendo partecipare a un questionario che aveva altre finalità prevalenti, era più facile – anche per quelle strutture che non svolgevano indagini di CS – rispondere alle domande su questo tema. Del resto, proprio le risposte che nelle due ricerche vengono date alla domanda principale (l'ente ha svolto indagini di CS?) sembrano dare un'indiretta conferma di questa ipotesi. Se, come vedremo (tab. 3.3) nella nostra ricerca il 61% delle amministrazioni pubbliche italiane (fra le quali erano incluse anche amministrazioni per loro natura inevitabilmente «autoreferenziali») afferma di svolgere indagini di CS, mentre le amministrazioni contattate nella ricerca sull'Emilia-Romagna – che erano (a) amministrazioni direttamente a contatto con l'utenza e (b) appartenenti a un ambito regionale che, come è ben noto, è da sempre all'avanguardia nell'adozione di strumenti amministrativi innovativi – dicevano di svolgere indagini di CS in misura significativamente inferiore, appare del tutto evidente che nella ricerca di cui stiamo dando conto sono state sovrastimate le amministrazioni che svolgono CS. E questa sovrastima sembra da attribuire prevalentemente all'ipotesi che qui si sta delineando, ossia che le amministrazioni che – per indifferenza o per carenza di risorse o per altro motivo – non svolgono la CS hanno preferito trascurare il questionario inviato loro. Se questa ipotesi è plausibile – come ci sembra di poter dire sulla base degli elementi citati – allora il tasso di risposta così basso se da un lato inficia la qualità dei risultati ottenuti, dall'altro è *in sé* un risultato, essendo interpretabile come indicatore – per quanto grezzo e incapace di dare una quantificazione precisa – di un prevalente mancato adeguamento delle amministrazioni pubbliche alla citata direttiva sulla CS.

- b. Una seconda ipotesi che certamente ha un suo peso è legata alla difficoltà di identificare con precisione i referenti a cui rivolgere il questionario. In assenza di un indirizzario specifico dei responsabili della CS nelle amministrazioni pubbliche, la e-mail di invito a rispondere ha dovuto essere inviata ai responsabili dell'amministrazione (segretario generale o segretario comunale nel caso dei comuni, direttore generale e/o segretario generale nel caso delle province⁸, i dirigenti di servizio nel caso delle regioni, i direttori generali nel caso dei ministeri, il direttore amministrativo nel caso delle università, il direttore generale nel

⁸ Poiché in buona parte delle province si è proceduto a un doppio invio (al segretario generale e al direttore generale) in questa amministrazioni l'incentivo a rispondere è stato maggiore che in altre.

caso delle aziende ospedaliere e sanitarie), i quali, nella maggior parte dei casi, non si occupano di CS, e nemmeno hanno familiarità con tali strumenti, e, quindi, non sono le persone deputate a rispondere. A queste veniva chiesto di indicare le persone che avrebbero dovuto rispondere (il sistema prevedeva che, una volta che quello che possiamo chiamare «destinatario di primo livello» avesse indicato il nome e l'indirizzo di posta elettronica della persona deputata a rispondere, il sistema avrebbe inviato automaticamente a quest'ultimo indirizzo una e-mail con il *link* al questionario e la richiesta a rispondere). Risulta evidente, dunque, che per giungere al destinatario era necessario un passaggio intermedio, che non può non aver contribuito a ridurre il tasso di risposta (poiché cadute possono essersi verificate al primo o al secondo passaggio). La scelta di procedere in questo modo, in assenza dell'indirizzario di cui si è detto, era tuttavia una scelta obbligata. Diverso è il caso dell'uso dello stesso strumento telematico nella precedente ricerca sui dirigenti (Capano e Vassallo 2003) in quel caso, infatti, l'intervistato era chiaramente identificato e l'e-mail di invito a rispondere arrivava subito alla destinazione desiderata, senza dover compiere trasmissioni da un ufficio all'altro.

- c. La pesantezza e lunghezza del questionario possono contribuire a spiegare le cadute che ci sono state nella parte C del questionario (nella quale il tasso di risposta cala significativamente), ma di per sé, sembra inadeguata a spiegare il basso tasso di risposta complessivo.

In definitiva, se consideriamo che gli strumenti telematici erano stati utilizzati con risultati positivi (sia in termini di qualità del dato, sia in termini di tassi di risposta) in precedenti esperienze di ricerca sulla pubblica amministrazione (Formez 2002, Capano e Vassallo 2003: di quest'ultimo si veda in particolare il capitolo che pone a confronto i risultati dell'indagine telefonica e dell'indagine telematica) e se consideriamo che tra luglio e settembre sono stati fatti numerosi solleciti telefonici i quali in molti casi hanno evidenziato l'impossibilità di identificare con chiarezza i soggetti a cui indirizzare il questionario (si veda a tal proposito la tab. 3.2), le prime due spiegazioni (ma in particolare la prima) ci sembrano le più plausibili⁹ e, insieme, concorrono a spiegare il basso tasso di risposta. Queste considerazioni valgono come invito alla cautela nella lettura dei dati successivi (per la sovrastima di cui si è detto) e ci spingono a indicare come più proficue per il futuro strategie di ricerca differenti. Su questo punto, peraltro, torneremo nelle conclusioni. Con i limiti che abbiamo segnalato, i dati della ricerca «quantitativa» che presentiamo in questo capitolo possono comunque costituire *un'utile integrazione a quanto evidenziato dagli studi di caso. Come si vedrà, in più punti, emergono diversi elementi di concordanza tra le due diverse ricerche.*

⁹ Si vedano, a proposito della rappresentatività di indagini sulla CS condotte con strumento telematico, le considerazioni che aprono un rapporto sulla CS nei comuni svizzeri (Caimi 2005, 11).

Tabella 3.2 Esito dei solleciti telefonici effettuati nei mesi di luglio e settembre (valori assoluti)	
Numeri (ri)contattati (più volte) – impossibilità di identificare persona responsabile del problema	198
L'ente non intende partecipare alla rilevazione poiché: nessuno si occupa di «qualità dei servizi»; nessuno nella struttura è a conoscenza dell'e-mail dell'Istituto Cattaneo; il dirigente apicale non è raggiungibile; i dipendenti sono occupati in questioni più urgenti	61
Enti che hanno richiesto un secondo invio del questionario	148

2.2 Descrizione del questionario

Dopo queste considerazioni preliminari, consapevoli dei limiti che i dati presentano, in questo capitolo andremo a dare una presentazione descrittiva dei risultati emersi dall'indagine, seguendo sostanzialmente l'ordine degli argomenti trattati nel questionario

Il questionario era strutturato in tre parti. La prima chiedeva alcune informazioni di sfondo sull'amministrazione e sul rispondente. La seconda era finalizzata a conoscere se l'amministrazione avesse svolto indagini di CS nel corso degli ultimi cinque anni. Per ciascuna delle indagini realizzate nel periodo indicato chiedeva poi una serie di informazioni sui soggetti che l'hanno realizzata (interni o esterni all'amministrazione?), sui contenuti (di quali soggetti è stata rilevata la percezione della qualità? Relativamente a quali aspetti?) e sui metodi (quali strumenti di indagine sono stati utilizzati? A quale metodo di campionamento si è fatto ricorso?), nonché sulle modalità dell'eventuale diffusione.

La terza parte era infine dedicata a conoscere una serie di valutazioni e opinioni sull'intero processo di realizzazione della CS all'interno dell'ente.

Tabella 3.3 Amministrazioni che hanno svolto indagini di CS negli ultimi cinque anni (valori percentuali)	
Hanno svolto indagini di CS negli ultimi 5 anni	60,6
Non hanno svolto indagini di CS negli ultimi 5 anni	39,4
Totale	100
(N)	(350)

Data questa differenza tra la seconda e la terza parte del questionario, nel presentare i dati adotteremo due differenti modalità. Una parte dei dati presentati nelle pagine che seguono – quelli che si riferiscono alla sezione B del questionario (in appendice D si veda il testo completo del questionario) – avranno come unità di analisi le *indagini* (paragrafi 4-7), mentre una parte – quella che si riferisce alla domanda B1 e alla sezione C del questionario) avrà invece come unità di analisi le *amministrazioni* (paragrafi 3, 8 e 9).

Come si può vedere dal testo del questionario riportato nell'appendice D, per le amministrazioni che dichiarano di non aver svolto indagini di CS erano previste solo poche domande (fra le quali la più importante era, naturalmente, quella relativa alle motivazioni di tale mancato adeguamento alle indicazioni della direttiva della Funzione pubblica).

¹⁰ Nella ripartizione territoriale i ministeri sono stati inclusi nella categoria «Italia», mentre le agenzie delle entrate, del demanio, del territorio, delle dogane sono state inserite nella zona corrispondente alla regione in cui ciascuna di esse operano. Tutte queste amministrazioni rientrano invece nella categoria delle amministrazioni centrali quando operiamo la ripartizione per tipo di amministrazione. Per quanto riguarda la ripartizione territoriale nelle quattro zone geopolitiche si ricorda che il Nord-ovest comprende Valle d'Aosta, Piemonte, Liguria e Lombardia, la zona bianca comprende Veneto, Friuli-Venezia Giulia e Trentino-Alto Adige, la zona rossa è composta da Emilia-Romagna, Toscana, Umbria e Marche, il Sud è infine composto da tutte le altre regioni. La ripartizione dell'Istat non presenta variazioni nel Nord-Ovest, include l'Emilia-Romagna nel Nord-Est, assieme alle tre regioni della zona bianca. Per l'Istat il centro comprende Toscana, Umbria, Marche, Lazio, mentre nel Sud e Isole vi sono le regioni rimanenti.

2.3 Le indagini di CS

Quante amministrazioni hanno svolto indagini di CS nel corso degli ultimi cinque anni? Tra i rispondenti sono sei amministrazioni su dieci a dire di sì (tab. 3.3). Sulle cautele con cui sia da interpretare questo dato ci siamo soffermati in precedenza.

Le risposte positive sono più frequenti al Nord-Ovest (77%) che nelle altre zone in cui abbiamo diviso l'Italia. Se (come nella tab. 3.4) utilizziamo la ripartizione territoriale più utilizzata nell'ambito della sociologia politica (quella che fa riferimento alle zone geopolitiche a suo tempo definite dalle ricerche elettorali di Giorgio Galli), la zona bianca (il Nord-Est) e la zona rossa (il centro) hanno valori simili (68%), mentre il Sud e le amministrazioni centrali presentano valori molto inferiori alla media (rispettivamente 43% e 40%). Se si utilizza invece la ripartizione territoriale dell'Istat (tab. 3.5) l'immagine muta leggermente. Per il Nord-Ovest non c'è, ovviamente, nessun cambiamento, essendo la sua composizione identica nelle due ripartizioni. Spostandosi l'Emilia-Romagna nel Nord-Est aumenta la percentuale di amministrazioni che svolgono CS in questa zona (arrivando al 72%), mentre quella del Centro (che perde l'Emilia-Romagna e acquisisce il Lazio) diminuisce al 58%. Rimane poi sostanzialmente stabile (perdendo solo un paio di punti percentuali rispetto all'altra classificazione territoriale) il Sud. *Quale che sia la ripartizione geografica a cui si vuol fare riferimento (a noi sembra più appropriata la prima, che identifica sistemi sociali, politici ed economici più omogenei) appare chiaro il divario tra le zone settentrionali e centrali da un lato e quelle meridionali dall'altro, divario che conferma una constatazione ormai «classica» negli studi sulla pubblica amministrazione italiana e che era emerso anche dagli studi di caso del capitolo 2¹⁰.*

Tabella 3.4 Amministrazioni che hanno svolto CS, distinte per ripartizione territoriale in zone geopolitiche (valori percentuali)				
	Hanno svolto	Non hanno svolto	Totale	(N)
Nord-ovest	77,8	22,2	100	(90)
Zona bianca	68,6	31,4	100	(35)
Zona rossa	68,2	31,8	100	(85)
Sud	43,5	56,5	100	(108)
Italia	40,6	59,4	100	(32)

Tabella 3.4 Amministrazioni che hanno svolto CS, distinte per ripartizione territoriale in zone geopolitiche (valori percentuali)				
	Hanno svolto	Non hanno svolto	Totale	(N)
Nord-ovest	77,8	22,2	100	(90)
Zona bianca	68,6	31,4	100	(35)
Zona rossa	68,2	31,8	100	(85)
Sud	43,5	56,5	100	(108)
Italia	40,6	59,4	100	(32)

Tabella 3.5 Amministrazioni che hanno svolto CS, distinte in base alla ripartizione territoriale Istat (valori percentuali)				
	Hanno svolto	Non hanno svolto	Totale	(N)
Nord-ovest	77,8	22,2	100	(90)
Nord-est	72,4	27,6	100	(76)
Centro	58,0	42,0	100	(69)
Sud	41,0	59,0	100	(83)
Italia	40,6	59,4	100	(32)

Tabella 3.6 Distinzione tra amministrazioni che hanno svolto e non hanno svolto CS, per tipo di ente (valori percentuali)				
	Hanno svolto	Non hanno svolto	Totale	(N)
Amm.centrali	59,6	40,4	100	(58)
Regione	29,7	70,3	100	(64)
Provincia	61,5	38,5	100	(39)
Comune	50,6	49,4	100	(78)
Az. Ospedaliere	87,2	12,8	100	(47)
Az. Sanitarie	89,3	10,7	100	(28)
Università	77,8	22,2	100	(36)

Per quel che riguarda le differenze tra le diverse amministrazioni (tab. 3.6), lo svolgimento di indagini di CS appare più elevato nelle aziende ospedaliere e sanitarie (fra le quali sono state svolte da quasi nove amministrazioni su dieci), il che conferma *l'importanza che la CS ha raggiunto soprattutto in ambito sanitario*, come è emerso dagli studi di caso. Abbastanza elevato (poco più di tre quarti) è il valore relativo alle università, mentre si scende progressivamente tra province (61%), amministrazioni centrali (59%), comuni (51%) e regioni (30%). È da notare che *la percentuale a prima vista piuttosto elevata delle amministrazioni centrali è dovuta in modo particolare alle agenzie* (mentre nei ministeri, dove si ferma al 40%, è significativamente più bassa). Scorporando il dato delle agenzie, il valore

delle amministrazioni centrali appare in linea con le aspettative. Rimane invece sorprendentemente elevato il dato delle amministrazioni provinciali che hanno dichiarato di svolgere CS (61,5%). Alla luce delle riflessioni sui compiti istituzionali della provincia e di quanto mostravano le interviste in profondità ci si sarebbe attesi una percentuale inferiore. Un possibile chiarimento possiamo trovarlo nelle parole di un direttore generale di provincia intervistato negli studi di caso: «Direttamente, sono sincero, su nessun servizio [svolgiamo indagini sulla qualità percepita], anche perché la Provincia non eroga servizi direttamente ai cittadini. Abbiamo i centri per l'impiego, facciamo controlli attraverso la polizia provinciale sull'ambiente, ma il nostro target è soprattutto o amministrazioni, quindi altre istituzioni, oppure associazioni del privato-sociale, o anche associazioni economiche, imprese, oppure centri di formazione professionale o scuole. Eroghiamo pochi servizi diretti ai cittadini. D'altra parte la Provincia è un ente più di programmazione che non di erogazione diretta di servizi. E svolge anche funzioni di coordinamento laddove soprattutto i servizi sono servizi sociali, o sanità, o quanto altro. Noi coordiniamo servizi che erano dei comuni, della sanità locale, questo è un po' il nostro lavoro. Poi è anche vero che la nostra organizzazione è molto differenziata, per cui più che una struttura omogenea siamo una sorta di federazione con tanti settori, che svolgono attività molto diverse fra loro. All'interno di queste attività sono certo che nel passato ci siano state e in alcune parti ci siano tuttora delle verifiche sull'andamento dei servizi e sistemi di raccolta dei pareri dei cittadini, delle persone che hanno usufruito direttamente di servizi».

2.4 Contenuti e metodi delle indagini

Nel questionario venivano chieste una serie di informazioni sulle caratteristiche di metodo e di contenuto delle indagini svolte. Di quali soggetti è stata rilevata la percezione della qualità? Quali aspetti dei servizi forniti dall'amministrazione sono stati considerati? Quali metodi di rilevazione sono stati adottati?

La principale spinta a svolgere indagini di CS (tab. 3.7) è provenuta dalla dirigenza (60%), confermando quanto emerso negli studi di caso. Una parte consistente dei rispondenti – circa un quinto – indicano come principali propulsori della realizzazione altre pubbliche amministrazioni. Meno rilevante la spinta proveniente dai politici (11%) e, ancor meno, quella proveniente dai dipendenti (4%) e dal pubblico (2%).

Com'era prevedibile, in larga maggioranza (due terzi delle indagini) a essere oggetto della rilevazione sono i cittadini (tab. 3.8). Molto minore è la rilevazione della qualità percepita da altri tipi di utenti, quali imprese (15%), associazioni (12%), altri settori della stessa amministrazioni (7%) o altre amministrazioni (5%). Le inda-

Tabella 3.7 Origine della principale spinta a realizzare l'indagine di CS (valori percentuali)	
Dirigenza	59,8
Altre pubbliche amministrazioni	22,4
Politici	11,4
Dipendenti	4,1
Pubblico	2,3
Totale	100
(N)	(219)

Tabella 3.8 Soggetti di cui è stata rilevata la CS (valori percentuali, possibili più risposte)	
Utenti: cittadini	67,0
Utenti: imprese	15,7
Utenti: associazioni	12,2
Utenti: altri settori della stessa amministrazione	7,4
Utenti: altre amministrazioni	4,8
Dipendenti dell'amministrazione	14,8
Altro	24,8
(N)	(230)

strazione, riguardano il 15% delle indagini sulle quali abbiamo ricevuto risposta.

Come si può vedere dalla tabella 3.9, ogni indagine prende in esame una pluralità di temi e aspetti dei servizi forniti dall'amministrazione. Quelli maggiormente presi in esame (da quasi otto indagini su dieci) sono la chiarezza e completezza delle informazioni disponi-

Tabella 3.9 Aspetti dei servizi dell'amministrazione presi in esame dalla rilevazione (valori percentuali, possibili più risposte)	
Chiarezza/completezza delle informazioni disponibili	78,6
Efficacia del servizio	78,6
Competenza del personale	74,2
Accessibilità e confortevolezza delle strutture	71,2
Cortesie del personale	69,0
Adeguatezza degli orari di apertura	59,8
Rapidità del servizio e tempo di attesa	59,8
Grado di conoscenza del servizio da parte degli utenti	52,4
Esistenza di bisogni non soddisfatti da parte degli attuali utenti	52,0
Grado di utilizzo del servizio da parte degli utenti	49,8
Adeguatezza della modustica	32,8
Esistenza di utenti potenziali	4,4
Altro	14,0
(N)	(229)

bili e l'efficacia del servizio. È da notare che se sono in numero consistente (di poco superiore alla metà) le indagini che si occupano di rilevare l'esistenza di bisogni non soddisfatti da parte degli attuali utenti, appare invece del tutto trascurabile da un punto di vista quantitativo la percentuale (4%) di indagini che si occupa di rilevare l'eventuale esistenza di utenti potenziali. Quest'ultimo è invece un aspetto che meriterebbe probabilmente di essere maggiormente considerato, nell'ottica di una CS mirante a individuare e anticipare bisogni latenti presenti nella società e quindi in grado di diventare un supporto per l'innovazione dei servizi.

Quali metodi vengono utilizzati con maggiore frequenza? (tab. 3.10) Analogamente a quanto si osservava nel capitolo sugli studi di caso, appaiono scarsamente utilizzati i metodi di rilevazione di tipo

Tabella 3.10 Tecniche di rilevazione adottate nelle indagini (valori percentuali, possibili più risposte)	
Questionario somministrato faccia a faccia	46,2
Questionario disponibile al pubblico nelle sedi dell'amministrazione e compilato volontariamente dagli utenti	34,5
Questionario somministrato telefonicamente	21,1
Questionario somministrato per via telematica	13,0
Questionario spedito per posta	6,7
Interviste in profondità	6,3
Focus group	5,8
Questionario strutturato recapitato per altre vie (es. allegato a riviste)	1,8
Altro	6,7
(N)	(223)

«qualitativo» come le interviste in profondità e i focus group, che i testi «prescrittivi» sulla CS indicano come strumenti preziosi soprattutto nelle fasi esplorative: a entrambe queste tecniche ha fatto ricorso circa il 6% delle indagini di cui abbiamo notizia. In sostanza, la rilevazione della qualità percepita è in larga misura riduttivamente confusa con la tecnica del sondaggio. Come prevedibile a essere ampiamente maggioritaria è infatti la tecnica del questionario strutturato (a cui ha fatto ricorso, complessivamente, il 94% delle indagini qui considerate). È però significativo notare che la somministrazione via telefono non è così largamente predominante come ci si potrebbe attendere. Se nelle ricerche di mercato e nelle indagini di opinione pubblica la somministrazione via telefono dei questionari è largamente predominante, qui il suo peso sembra ridimensionato. «Solo» il 21% delle indagini ha fatto ricorso a questa modalità. Più diffusa è la somministrazione personale (faccia a faccia) (46%). Accanto a questa si diffonde la tecnica della somministrazione per via telematica (internet, e-mail) (adottata dal 13% delle indagini). Ma il dato più significativo – che in un certo senso

getta un'ombra sull'accuratezza metodologica con cui sono realizzate le indagini sulla qualità percepita – è l'elevata frequenza (equivalente a circa un terzo delle indagini considerate) con cui si fa ricorso a questionari disponibili al pubblico nelle sedi dell'amministrazione e compilati volontariamente dagli utenti. Si tratta, con tutta evidenza, di una modalità di somministrazione che non garantisce alcuna rappresentatività del campione dei rispondenti e che, plausibilmente, sembra (con la sua facile visibilità) finalizzata a funzionare più come strumento di propaganda (di un'amministrazione che vuole dimostrare la sua capacità di ascolto) che come reale strumento di conoscenza.

Questa considerazione sui limiti metodologici delle indagini è in qualche modo confermata dal dato relativo al tipo di campione in base al quale sono stati selezionati i soggetti di cui sono state rilevate le percezioni (tab. 3.11).

Tabella 3.11 Tipo di campionamento utilizzato (valori percentuali)

Non vi è stato un vero e proprio campionamento, ma si è cercato di intervistare il maggior numero possibile di utenti per avere un'ampia base empirica	39,6
Non vi è stato un vero e proprio campionamento: per limitare i costi il questionario è stato sottoposto agli utenti (cittadini, imprese, associazioni, ecc.) più facilmente raggiungibili	6,3
Autoselezione da parte dei cittadini	6,8
Campionamento casuale semplice	11,2
Campionamento a scelta ragionata	10,2
Campionamento casuale sistematico	9,8
Campionamento per quote	6,8
Campionamento stratificato	6,3
Campionamento bilanciato	2,0
Le informazioni non sono disponibili	1,0
Totale	100
(N)	(205)

In larga prevalenza (circa il 40%) ci viene detto che non vi è stato un campionamento, ma che – per ripetere il testo della modalità di risposta – «si è cercato di intervistare il maggior numero possibile di utenti *per avere un'ampia base empirica*». È una nozione di base della metodologia della ricerca sociale che la numerosità del campione non è di per sé elemento che garantisca rappresentatività al campione stesso (la famosa «sfida» tra gli «*straw polls*» del «Literary digest» e i sondaggi di George Gallup si è incaricata di mostrare questa semplice verità in modo eclatante sin dal 1936¹¹). Che una larga parte degli intervistati dica che si «è cercato di intervistare il maggior numero di utenti *per avere un'ampia base empirica*» significa non solo che in

¹¹ Ci riferiamo al famoso episodio risalente alla campagna presidenziale degli Stati Uniti del 1936, quando il campione rappresentativo selezionato dal «padre dei sondaggi» George Gallup riuscì a prevedere l'elezione di Roosevelt, mentre la ben più ampia base di rispondenti al questionario del «Literary digest» (i cosiddetti voti di paglia, *straw polls*) fallì nella previsione (Callegaro 2007, 151-153).

tutti questi casi non si è fatto ricorso a un campione rappresentativo, ma soprattutto che del problema non si ha consapevolezza. Chi dice che non vi è stato un vero e proprio campionamento «per limitare i costi» oppure parla di «autoselezione da parte dei cittadini» (6-7% per ciascuna risposta) mostra perlomeno di essere consapevole dei problemi relativi a questa modalità di selezione dei soggetti indagati (che può avere ragioni pratiche che la rendono inevitabile o comunque accettabile in taluni casi), evitando di «giustificarla» con una motivazione che appare del tutto priva di fondamento.

Per il resto, le modalità più frequenti (10-11% ciascuna) sono il campionamento casuale semplice e il campionamento a scelta ragionata.

Alla domanda sulla modalità di scelta dei metodi di indagine (tab. 3.12), le risposte ottenute ci dicono che quasi un terzo delle indagini

Tabella 3.12 Motivo principale di scelta del metodo di campionamento (valori percentuali)	
Abbiamo usato i metodi che apparivano più congruenti agli obiettivi conoscitivi dell'indagine	30,2
È stata una scelta in linea con una tradizione ormai consolidata nelle rilevazioni di CS effettuate dal nostro ente	24,2
Abbiamo seguito le indicazioni dell'istituto/consulenti a cui è stata affidata la ricerca	18,2
Abbiamo scelto i metodi economicamente più convenienti	10,2
Altro	17,2
Totale	100
(N)	(215)

ha «usato i metodi che apparivano più congruenti agli obiettivi conoscitivi dell'indagine». Le considerazioni svolte in precedenza, a proposito dei dati sul campionamento riportati nella tabella 3.11, sembravano però indicare un'accortezza metodologica non certo all'altezza di questa affermazione e, del resto, la domanda successiva (si veda l'appendice D, dom. B18), che chiedeva di specificare dettagliatamente «in che senso i metodi apparivano più congruenti», ridimensiona l'idea di consapevolezza metodologica che emergerebbe da questa risposta. Tra le risposte a questa domanda, infatti, oltre a un gran numero di affermazioni generiche ve ne sono altre che, facendo riferimento ad aspetti quali l'«economicità» o parlando del «metodo più facilmente applicabile», sembrerebbero in realtà da interpretare come indizi di una scarsa riflessione intorno ai metodi da utilizzare.

Solo in un caso su dieci si dice che sono stati scelti i metodi «economicamente più convenienti» (ma, come si accennava, anche una parte non trascurabile di chi ha parlato dei «metodi più congruenti», nel momento in cui ha specificato questa congruenza ha fatto poi riferimento a criteri di tipo economico). La parte restante delle inda-

gini sceglie i metodi di indagine affidandosi a una «tradizione ormai consolidata» nelle rilevazioni effettuate dal proprio ente (24%), si rimette completamente alle indicazioni dei soggetti esterni (istituti di ricerca, consulenti) a cui è affidata la ricerca (18%) o indica la risposta «altro» (17%) che, nelle specificazioni aggiunte, sta prevalentemente (8%) a indicare indicazioni arrivate «dall'alto» (ossia da altre amministrazioni – come le regioni nel caso di diversi comuni – o dal progetto Cantieri).

2.5 Chi realizza l'indagine: personale interno o esterno?

Una questione delicata nella realizzazione di qualsiasi indagine di CS è quella riguardante la scelta del personale a cui affidare la realizzazione. La scelta è anzitutto tra personale interno e personale esterno all'ente. Entrambe le scelte presentano vantaggi e svantaggi. Un manuale sulla CS nelle pubbliche amministrazioni uscito alcuni fa indicava tre vantaggi legati all'affidamento dell'indagine a soggetti interni all'amministrazione: in primo luogo «la continuità connessa alla presenza di uno staff permanente», secondariamente la compressione dei costi (almeno sul lungo periodo) e, infine, l'accumulo di esperienza che può «rappresentare una linea guida e comunque un patrimonio per altre unità, altri uffici, altri servizi, relative all'impostazione di indagini analoghe, alla raccolta dei dati, all'elaborazione, ecc.».

Di contro, affidare l'indagine a soggetti esterni presenta altri aspetti positivi, come: la riduzione del sospetto di «conflitto di interesse» che si potrebbe ingenerare quando osservatori e osservati sono gli stessi soggetti o quantomeno appartengono alla stessa amministrazione; la «maggior credibilità» di cui godono le osservazioni svolte, che diventano quindi una sorta di «certificazione esterna e ufficiale ai risultati ottenuti»; la riduzione della «tentazione di percorrere scorciatoie comode che però potrebbero riflettersi negativamente sullo standard qualitativo del risultato finale» (Tanese *et al.* 2003, 34).

Come si vede nella tabella 3.13, *a prevalere è nettamente il personale interno* (poco più della metà delle indagini è stata affidata esclusivamente ad interni e solo l'11% è affidato solamente ad esterni; la parte restante, che si avvicina al 40%, vede la collaborazione di personale interno ed esterno) – riscontro coincidente con quanto rilevato in sede di studi di caso.

Nel caso l'indagine sia stata svolta (in via esclusiva o parziale) da soggetti esterni abbiamo chiesto per quali motivi siano stati scelti soggetti esterni (tab. 3.14). Più di un terzo delle risposte (36%) si concentra sulla motivazione a cui si accennava in precedenza, ovverossia la maggiore «imparzialità» connessa all'affidamento dell'indagine a soggetti esterni. Un terzo ne parla come di una scelta sostanzialmente obbligata poiché «all'interno dell'amministrazione non esistevano professionalità adeguate». L'elevata percentuale delle risposte «altro»

Tabella 3.13 Personale che ha svolto l'indagine (valori percentuali)	
Solo personale interno	51,2
Personale interno + personale esterno	11,5
Solo personale esterno	37,3
Totale	100
(N)	(217)

Tabella 3.14 Motivo principale che ha portato ad affidare a personale esterno la realizzazione dell'indagine (valori percentuali)	
Si riteneva fosse un modo per garantire maggiore imparzialità	36,3
All'interno dell'amministrazione non esistevano professionalità adeguate	33,3
Altro	30,4
Totale	100
(N)	(102)

comprende perlopiù motivazioni generiche (la maggior parte delle specificazioni libere date da chi ha risposto «altro» è fatta di risposte che non indicano alcuna puntuale motivazione ma si limitano, in buona sostanza, a ribadire il dato di fatto della scelta a favore di personale esterno).

Le figure esterne a cui è stata affidata l'indagine sono perlopiù singoli professionisti/consulenti (38%). Non trascurabile è la frequenza con la quale le indagini sono affidate ad altri soggetti quali istituti di ricerca privati (21%), università (18%), volontari e associazioni (16%) e altre amministrazioni (11%) (tab. 3.15).

Come per la scelta dei metodi, alla domanda sulle motivazioni prevalenti nella scelta dei soggetti esterni a cui affidare l'indagine, la risposta indicata con maggior frequenza è quella che parla di «una scelta che si è consolidata nel tempo». Le risposte «altro» indicano perlopiù fattori legati alla vicinanza, alla comodità, alla convenienza (tab. 3.16).

Il grado di soddisfazione per il lavoro compiuto dai soggetti esterni è piuttosto elevato: sostanzialmente le risposte su questo punto si dividono quasi equamente tra chi dice di essere rimasto molto o abbastanza soddisfatto del lavoro compiuto (tab. 3.17).

Laddove vi è stata collaborazione tra interni ed esterni è interessante verificare in che modo si sia realizzata la divisione dei compiti nelle diverse fasi dell'indagine. Nella larga maggioranza dei casi la collaborazione sembra essersi realizzata in modo continuativo in tutte le fasi dell'indagine, senza una netta separazione tra gli interventi del personale interno e del personale esterno. Per tutte le fasi dell'indagine, infatti, la risposta che indicava una collaborazione tra esterni e interni è, largamente, la risposta modale (tab. 3.18).

Per le amministrazioni che hanno fatto ricorso (parzialmente o completamente) a soggetti interni per la realizzazione delle indagini,

Tabella 3.15 Personale esterno che ha svolto l'indagine (valori percentuali, possibili più risposte)	
Singoli consulenti/professionisti	38,5
Istituti di ricerca privati	20,9
Università	17,6
Volontari/associazioni	16,5
Altre amministrazioni	11,0
Altro	18,7
(N)	(91)

Tabella 3.16 Principale motivo nella scelta del soggetto esterno a cui affidare l'indagine (valori percentuali)	
Abbiamo seguito una scelta che si è consolidata nel tempo	34,3
Abbiamo scelto l'offerta economicamente più vantaggiosa	24,2
Abbiamo scelto l'unico/il principale fornitore di questi servizi nella zona	5,1
Altro	36,4
Totale	100
(N)	(99)

Tabella 3.17 Grado di soddisfazione per il lavoro compiuto dai soggetti esterni (valori percentuali)	
Molto	48,5
Abbastanza	50,5
Poco	1,0
Per nulla	0,0
Totale	100
(N)	(101)

Tabella 3.18 Divisione del lavoro tra soggetti interni ed esterni nelle diverse fasi dell'indagine (valori percentuali)					
	Solo esterni	Esterni e interni	Solo interni	Totale	(N)
Progettazione dell'indagine	6,3	62,0	31,7	100	(79)
Raccolta dei dati	22,8	46,8	30,4	100	(79)
Elaborazione e interpretazione dei dati	24,0	59,5	16,5	100	(79)
Presentazione dei risultati	10,1	55,7	34,2	100	(79)

tale scelta è motivata prevalentemente dalla volontà di sviluppare le competenze presenti nell'ente (47%). Una percentuale inferiore, ma comunque consistente (riguarda circa un quarto delle risposte), indica come motivazione principale l'economicità e solo una piccola quota afferma che si è trattato di un modo per «motivare il personale» (tab. 3.19).

Tabella 3.19 Motivo principale che ha portato ad affidare a personale interno la realizzazione dell'indagine (valori percentuali)	
Per sviluppare le competenze presenti nell'ente	47,1
Era il modo più economico per realizzare l'indagine	28,1
Per motivare il personale	5,8
Altro	19,0
Totale	100
(N)	(189)

2.6 L'intervento dei politici

Nel già citato manuale sulla CS nelle pubbliche amministrazioni, si indica il *commitment* (ossia il «coinvolgimento sostanziale e il forte impegno conseguente») dei vertici, politici e amministrativi, come uno dei requisiti fondamentali per la buona riuscita delle indagini sulla CS (Tanese *et al.* 2003, 89). A proposito dei politici, gli studi di caso avevano osservato che essi non intervengono direttamente ma svolgono perlopiù un ruolo di «legittimazione istituzionale». Cosa ci dicono i dati del questionario: i politici intervengono nella realizzazione delle indagini sulla qualità percepita dei cittadini? E, se sì, in quali fasi di tali indagini? Dalle risposte (tab. 3.20) risulta che, *in tutte le fasi dell'indagine, il ruolo e l'intervento dei politici è assente o ha portata limitata* (più di tre quarti dei rispondenti dice che non vi è stato alcun intervento dei politici e questa percentuale arriva al 90% nel fase di scelta del personale a cui affidare l'indagine). *Le percentuali di intervento sono un po' più consistenti nella fase di pubblicazione dei risultati* (qui è un discreto 13% che dichiara «interventi rilevanti» o addirittura un «ruolo predominante» dei politici).

Tabella 3.20 Intervento dei politici nelle diverse fasi delle indagini (valori percentuali)				
	Progettazione	Scelta del personale a cui affidare l'indagine	Valutazione dei risultati	Pubblicazione dei risultati
Nessun tipo di intervento	79,2	90,1	79,8	76,1
Interventi limitati	12,8	8,0	13,0	10,5
Interventi rilevanti	5,2	0,5	7,2	8,6
Ruolo predominante	2,8	1,4	0,0	4,8
Totale	100	100	100	100
(N)	(211)	(212)	(208)	(210)

2.7 La diffusione dei risultati

La questione della diffusione dei risultati è centrale per il corretto utilizzo della CS. Se vi possono essere casi specifici che possono richiedere un utilizzo riservato dei risultati, in generale la diffusione appare requisito indispensabile: «mostrare i risultati, darne spiegazione ai soggetti coinvolti è il segnale che “si fa sul serio”», la diffusione dei risultati «prepara il personale dei servizi ai correttivi che [i vertici dell’amministrazione] intendono apportare al sistema di erogazione del servizio, rafforza il coinvolgimento del personale nel miglioramento [e] rafforza l’attenzione dell’amministrazione al miglioramento del servizio» (Tanese *et al.* 2003, 82). Diverse osservazioni empiriche (ad esempio, Vignati 2005, 572) hanno evidenziato come da parte delle amministrazioni non sempre sia diffusa la necessaria consapevolezza circa l’importanza della diffusione dei risultati.

Dai dati di questa ricerca la diffusione dei risultati sembra prevalente (tab. 3.21): i risultati di più della metà delle indagini sono stati resi noti al di fuori dell’amministrazione. C’è però una rilevante componente (37%) che diffonde i risultati solo all’interno dell’amministrazione, mentre appaiono quantitativamente trascurabili le indagini i cui risultati rimangono accessibili solo su richiesta (3%) o non vengono in alcun modo diffusi (4%).

Tabella 3.21 Diffusione dei risultati delle indagini (valori percentuali)	
Resi noti	55,2
Diffusi solo all’interno dell’amministrazione	37,2
Accessibili su richiesta	3,3
Non sono stati diffusi	4,3
Totale	100
(N)	(210)

A chi avesse indicato che i risultati non sono stati diffusi o sono stati diffusi solo all’interno dell’amministrazioni o sono stati diffusi in modo «controllato» (ossia su richiesta) è stato chiesto perché non siano state realizzate iniziative specifiche di diffusione. La numerosità delle risposte è limitata (50 casi) e quindi non appare utile analizzarle dettagliatamente: ci si può limitare a dire che, fra le tre risposte indicate dal questionario (si veda in appendice D, la domanda B34), quella scelta con maggior frequenza (poco più del 50%) è quella che parla di «risultati ritenuti di scarso interesse per il pubblico».

Per quanto riguarda, invece, le indagini di cui sono stati diffusi i risultati, le modalità più frequenti sono quella tradizionale della pubblicazione cartacea (libro, opuscolo) e quella più nuova del sito web (entrambe indicate nel 60% dei casi). Più brevi comunicati stampa (46%), assemblee (29%) e convegni (22%), pur se meno frequenti,

riguardano quote consistenti delle indagini considerate, mentre strumenti multimediali come cd-rom e dvd rappresentano una rarità (tab. 3.22).

Complessivamente, le indagini realizzate sembrano aver messo in luce un'immagine positiva delle amministrazioni (tab. 3.23): per più del 20% delle indagini viene detto che non sono state evidenziate

Tabella 3.22 Modalità di diffusione dei risultati delle indagini (valori percentuali, possibili più risposte)	
Pubblicazioni cartacee (libro, opuscolo)	60,5
Sito web	60,5
Comunicati stampa	45,6
Assemblee	28,9
Convegni	21,9
Cd-rom o dvd	0,9
Altro	9,6
(N)	(114)

Tabella 3.23 Risposte alla domanda sulle eventuali carenze messe in evidenza dall'indagine (valori percentuali)	
Sì, molto rilevanti	0,5
Sì, abbastanza rilevanti	13,8
Sì, lievi	62,8
No	22,9
Totale	100
(N)	(210)

carenze nell'operato dell'amministrazione e per più del 60% le carenze evidenziate sono solo di lieve entità. È una componente quantitativamente ridotta quella che parla di indagini che hanno evidenziato carenze rilevanti o molto rilevanti (complessivamente intorno al 15%). Questi dati fanno avanzare qualche dubbio sulle modalità con cui le indagini sono realizzate: *poiché è noto che l'amministrazione pubblica italiana non è certo un sistema esente da elementi di problematicità e poiché si suppone che le indagini di CS debbano prioritariamente andare a individuare tali problematicità al fine di aiutare le amministrazioni a mettere in atto adeguati correttivi, appare quantomeno sorprendente che l'80% delle indagini qui considerate non abbia messo in luce carenze e criticità. Appare dunque plausibile leggere questo dato come un indicatore del fatto che in molti casi la CS è utilizzata non come reale strumento di gestione dell'ente (finalizzato a coglierne gli elementi critici e a individuarne possibili rimedi), ma piuttosto come strumento di facciata (che serva a dar prova della «modernità», dell'«apertura» dell'amministrazione stessa) o come mero adempimento burocratico. Se l'80% delle indagini non ha evidenziato carenze rilevanti appare plausibile sostenere che una larga fetta di queste non ha inda-*

gato gli aspetti veramente importanti del servizio, soffermandosi su elementi di secondario rilievo, oppure è stata condotta (nella scelta del campione e degli strumenti di rilevazione, per esempio) con modi che non consentivano di essere uno strumento realmente utile di conoscenza del funzionamento dell'amministrazione. Questa lettura dei dati della tabella 3.23 sembra dunque portare un elemento di conferma alle osservazioni degli studi di caso, laddove si registrava il rischio che le indagini portassero all'«autoreferenzialità» e all'«auto-celebrazione», in virtù delle quali – come diceva uno degli intervistati – «ognuno all'interno di questi dati legge i miglioramenti e i peggioramenti che vuole».

Poiché solo quando ci veniva risposto che l'indagine aveva evidenziato carenze rilevanti o molto rilevanti si chiedeva in che misura l'amministrazione avesse preso in considerazione quei risultati e, nello specifico, che tipo di interventi avesse posto in essere per rispondere a queste carenze (vedi questionario, le domande B37 e B38), la numerosità delle risposte a queste due domande è così bassa che non appare sensato prenderle in considerazione.

Per concludere questa parte sulle caratteristiche delle indagini realizzate esaminiamo le risposte alle domande che chiedevano una valutazione sul grado di difficoltà e problematicità delle diverse fasi della ricerca (tab. 3.24). Le fasi erano quella della preparazione della rilevazione, della raccolta dei dati, dell'elaborazione e dell'interpretazione e, infine, della presentazione e utilizzo dei dati. Del tutto trascurabili

Tabella 3.24 Grado di difficoltà emerso nelle diverse fasi dell'indagine (valori percentuali)

	Preparazione della rilevazione	Raccolta dei dati	Elaborazione e interpretazione	Presentazione e utilizzo dei dati
Per nulla difficile	15,4	20,1	17,7	29,4
Poco difficile	45,6	45,9	44,9	49,0
Abbastanza difficile	33,7	28,7	33,0	19,1
Molto difficile	5,3	4,8	4,4	2,0
Estremamente diff.	0,0	0,5	0,0	0,5
Totale	100	100	100	100
(N)	(208)	(209)	(203)	(204)

sono le quote che indicano come molto o estremamente difficile le diverse fasi delle indagini. Le risposte si distribuiscono in larga parte sulle risposte che vanno da «per nulla difficile» ad «abbastanza difficile». La fase che presenta minori difficoltà sembra essere quella della presentazione e dell'utilizzo dei dati (quasi il 30% la considera «per nulla difficile») – su questo è da segnalare una non perfetta coincidenza con le interviste degli studi di caso (nelle interviste si attribuisce una maggiore problematicità a questa fase). Qualche difficoltà in più (ma non molte) sono indicate in relazione alle fasi precedenti, per

le quali la risposta «abbastanza difficile» raggiunge percentuali intorno al 30%. Certo, le considerazioni svolte in precedenza circa i metodi di campionamento (tab. 3.11) o l'esito così «sorprendentemente» positivo delle indagini (tab. 3.23), fa avanzare qualche sospetto che queste valutazioni sulle difficoltà emerse nelle diverse fasi delle indagini derivino, in un buon numero di casi, da una gestione routinaria e poco consapevole delle stesse.

2.8 Le valutazioni della CS

A partire da questo paragrafo tratteremo delle risposte alle domande che hanno chiesto alle pubbliche amministrazioni di dare delle valutazione generali sull'utilizzo degli strumenti della CS da parte loro. Tutti questi dati devono essere presi con due cautele generali. In primo luogo, va tenuto conto del numero relativamente basso di amministrazioni rispondenti (come si segnalava nel paragrafo introduttivo c'è una caduta dei rispondenti, dovuta plausibilmente alla lunghezza del questionario). E, in secondo luogo, del fatto che questo numero limitato è frutto di un processo di autoselezione in virtù del quale ad aver risposto al questionario sono perlopiù le amministrazioni che fanno CS e che, rispondendo, evidenziano un interesse specifico per il tema. Di conseguenza risulta problematico attribuire alle risposte al questionario una rappresentatività rispetto all'universo delle amministrazioni pubbliche.

Le amministrazioni che hanno risposto al questionario ritengono in larga misura utile l'utilizzo degli strumenti della CS (tab. 3.25). Tale percezione è particolarmente evidente quando si

Tabella 3.25 Giudizio sull'utilità della CS rispetto ad alcune dimensioni rilevanti della vita della Pubblica amministrazione (valori percentuali)			
	Per l'immagine della pubblica amministrazione	Per la qualità dei servizi	Per la motivazione dei dipendenti
Per nulla utile	2,1	2,1	2,1
Poco utile	20,2	2,1	20,2
Abbastanza utile	51,1	34,0	45,8
Molto utile	26,6	61,8	31,9
Totale	100	100	100
(N)	(94)	(94)	(94)

tratti del miglioramento della qualità dei servizi forniti dall'amministrazione (in questo caso, infatti, solo il 4% dà una valutazione negativa circa l'utilità della CS). Qualche riserva in più è espressa in merito all'utilità della CS per rafforzare le motivazioni dei dipendenti e anche per migliorare l'immagine dell'amministrazio-

ne presso utenti e opinione pubblica (in questi casi le risposte negative superano, di poco, il 20%). In sostanza – e contrariamente a quelle che potevano essere le aspettative – la visione della CS come «strumento-vetrina» usato per rendere l'immagine della pubblica amministrazione più «moderna» presso l'opinione pubblica sembrerebbe meno rilevante e diffusa di quanto non sia la visione della CS come strumento che ha una sua importanza sostanziale. Questo potrebbe, peraltro, essere dovuto a diverse ragioni. Potrebbe essere dovuto al processo di autoselezione del campione di cui si parlava all'inizio del paragrafo, che porta a una sovrarappresentazione di quelle amministrazioni che fanno CS e che la fanno con la dovuta consapevolezza. Oppure potrebbe essere dovuta alla diffusione della convinzione che la capacità di incidere sull'opinione pubblica è debole e che l'immagine della pubblica amministrazione presso una larga fetta di cittadini finisca per essere influenzata più dal titolo sensazionalistico di un giornale su un episodio isolato della vita della stessa amministrazione che non dalle più corrette e valide indagini di CS che un'amministrazione possa realizzare. E che quindi tali indagini debbano essere finalizzate a obiettivi «interni» (ma con evidenti ricadute «esterne») come la qualità dei servizi o la motivazione dei dipendenti. Oppure, terza possibile spiegazione, può darsi che i rispondenti abbiano assorbito le «retoriche» della CS rappresentata come effettivo strumento di governo dell'amministrazione (anche quando nella vita dell'amministrazione questo «salto» verso la CS usata come strumento sostanziale di governo dell'ente, e non solo come «vetrina» verso l'esterno, non si fosse realmente verificato). In effetti, *può darsi che gli intervistati, in quanto direttamente coinvolti nella realizzazione di indagini di CS, abbiano interiorizzato gli obiettivi della CS, senza necessariamente avere gli strumenti metodologici per realizzarli compiutamente o la forza per imporli ad altri soggetti nella propria amministrazione.*

Una batteria di tre domande chiedeva di valutare il grado di adeguamento alla Direttiva emanata nel 2004 dal Ministro della funzione pubblica sulla rilevazione della qualità percepita dai cittadini. Il questionario chiedeva di esprimersi circa tre differenti dimensioni (il miglioramento dei servizi, la progettazione di nuovi servizi e la fiducia dei cittadini). In generale, questi dati sembrerebbero delineare un quadro roseo della situazione, poiché giudizi negativi sul livello di adeguamento (per nulla o poco) sono date da quote decisamente minoritarie di amministrazioni (meno del 5% per il miglioramento dei servizi, l'8% per la fiducia dei cittadini e il doppio per la progettazione di nuovi servizi). In realtà, tra le risposte che segnalano un adeguamento carente o problematico è probabilmente da annoverare anche la modalità «abbastanza». Per loro natura, i questionari strutturati che chiedono ai rispondenti un'autovalutazione tendono a produrre un'immagine che finisce per essere più positiva di quella che emergerebbe da una valutazione

compiuta da osservatori esterni sulla base di indicatori «oggettivi». Si tratta di una constatazione metodologica potremmo dire elementare quella secondo cui qualsiasi intervistato nel rispondere alle domande che gli vengono sottoposte tenderà a sentirsi come sotto esame e tenderà, in misura variabile peraltro, a cercare di dare di sé un'immagine positiva e che collimi con le aspettative dell'intervistatore. È quindi plausibile ipotizzare che anche la risposta «abbastanza» (per tutte e tre le dimensioni si tratta della risposta modale: è scelta infatti da percentuali che si aggirano intorno alla metà del campione, dal 46% per la progettazione di nuovi servizi al 55% per la fiducia nei cittadini) sia realisticamente da interpretare come un segnale che indica difficoltà di adeguamento alla direttiva (tab. 3.26).

Tabella 3.26 Opinioni sul grado di coerenza degli strumenti della propria amministrazione rispetto alla direttiva della Funzione pubblica sulla qualità percepita (valori percentuali)			
	Miglioramento dei servizi	Progettazione nuovi servizi	Fiducia cittadini
Per nulla coerenti	1,1	1,1	0,0
Poco coerenti	3,4	14,9	8,0
Abbastanza coerenti	51,1	46,0	55,3
Molto coerenti	33,0	25,4	24,1
Perfettamente coerenti	11,4	12,6	12,6
Totale	100	100	100
(N)	(88)	(87)	(87)

Agli intervistati è stato chiesto di dire in che misura condividero alcune opinioni circa alcuni aspetti critici della realizzazione di indagini di CS come la diffusione dei risultati e la valutazione dei dirigenti. I rispondenti sembrano perlopiù consapevoli dell'importanza della diffusione dei risultati delle rilevazioni come elemento chiave per la migliorarne la qualità e contribuire in tal modo a migliorare i servizi offerti dall'amministrazione. Sempre a proposito di diffusione dei risultati sembrerebbe di gran lunga maggioritaria l'opinione che ritiene stampa e cittadini interessati a tali risultati (solo il 10% dei rispondenti mostra di condividere l'opinione secondo cui stampa e cittadini sarebbero indifferenti a tali rilevazioni).

Per quanto riguarda la valutazione dei dirigenti è maggioritaria l'opinione secondo cui la valutazione dei dirigenti debba tener conto dei risultati della CS. Sommando le risposte «condivido poco» e «non condivido per nulla» a questo *item* ci avviciniamo comunque a un buon 40% che in sostanza dice di no alla possibilità che la CS, ossia una misura della capacità dei servizi offerti di raggiungere efficacemente i bisogni dei cittadini, contribuisca all'effettiva valutazione dei dirigenti (tab. 3.27).

Tabella 3.27 Grado di condivisione rispetto ad alcune opinioni sulla CS (valori percentuali)

	Diffusione risultati: utile per migliorare i servizi	Stampa e cittadini disinteressati alla diffusione risultati CS	Valutazione dei dirigenti deve tener conto della CS
Condivido pienamente	43,3	0,0	22,5
Condivido in larga misura	50,0	10,1	39,3
Condivido poco	6,7	56,2	36,0
Non condivido per nulla	0,0	33,7	2,2
Totale	100	100	100
(N)	(90)	(89)	(89)

L'ultima domanda che tratteremo in questo paragrafo è quella che chiedeva agli intervistati di scegliere una delle tre definizioni complessive che venivano proposte loro a proposito del ruolo che la CS svolge nel loro ente. Poco più della metà dei rispondenti ne parla come di uno «strumento ordinario per il governo dell'ente» e una componente di poco inferiore parla di un «uso sporadico con obiettivi limitati». Non viene scelta da nessuno la terza definizione proposta («viene considerata un adempimento burocratico con quasi nessuna utilità effettiva») (tab. 3.28).

Tabella 3.28 Definizione generale delle modalità con cui la propria amministrazione vede e utilizza la CS (valori percentuali)

Strumento ordinario per il governo dell'ente	51,1
Uso sporadico	48,9
Viene considerata un adempimento burocratico con quasi nessuna utilità effettiva	0,0
Totale	100
(N)	(90)

2.9 La «politica» e la «cultura» della CS

Un'amministrazione pubblica, come qualsiasi organizzazione complessa, non è una struttura monoliticamente orientata verso il raggiungimento delle proprie finalità istituzionali. È piuttosto un sistema in cui operano soggetti che hanno orientamenti e obiettivi almeno in parte diversificati, non sempre coincidenti con le finalità «ufficiali», talvolta apertamente conflittuali. Dicendo questo intendiamo riferirci a due temi che certamente hanno rilevanza anche nel diverso grado con cui le singole amministrazioni pubbliche hanno potuto e saputo adottare e utilizzare gli strumenti della CS. Da un lato, è il tema delle relazioni che, genericamente, possiamo definire «politiche». Dall'altro, è il tema della «cultura». Riferendoci al

primo tema non intendiamo riferirci solamente al rapporto tra politici e amministratori, ma a qualcosa di più generale. In un'organizzazione si ha a che fare con la «politica» quando diversi soggetti hanno obiettivi potenzialmente confliggenti e lottano per il «potere» (Morgan 1986, 174-246). *La CS in questo senso non rappresenta solo uno strumento tecnico e «neutro», ma può diventare terreno di scontro tra i diversi attori che operano all'interno di un'amministrazione*: da un lato potrà essere osteggiata, in generale o in riferimento a particolari questioni, da chi potrà temere di veder messa in discussione la propria posizione (perché la CS può, ad esempio, rivelare carenze e quindi spingere a forme di riorganizzazione del servizio), dall'altro potrà essere guardata con favore e quindi incoraggiata e sostenuta da chi vede positivamente quella possibile riorganizzazione o da chi, grazie allo sviluppo degli strumenti della CS, potrebbe acquisire una posizione di «gate-keeper» di informazioni rilevanti per il funzionamento dell'organizzazione.

L'altro tema a cui si accennava è quello della «cultura». Qualsiasi riflessione sull'amministrazione pubblica italiana non può prescindere da questo tema, già ricordato nel capitolo sugli studi di caso. Qui lo si richiamerà solo con un breve cenno, ricordando tutte quelle analisi dell'amministrazione pubblica italiana che hanno messo in evidenza la prevalenza al suo interno di una «cultura dell'adempimento». Sul piano della verifica dell'azione amministrativa tale cultura si esprimerà in una predilezione per il «controllo di regolarità», inteso come verifica del rispetto di norme e regolamenti, piuttosto che per la «valutazione», intesa come ricerca empirica sui risultati dell'azione amministrativa (Lippi e Morisi 2005, 225-251). *La CS, in quanto tipica espressione della «valutazione», si trova inevitabilmente a scontrarsi con la prevalenza di quella «cultura dell'adempimento».*

Entrambi i temi – la «politica» e la «cultura» della CS – meritano di essere approfonditi in qualsiasi analisi che voglia indagare sul grado di diffusione degli strumenti di rilevazione della qualità percepita e sulle resistenze che può incontrare in tale diffusione. Si tratta peraltro di temi che si prestano ad essere indagati maggiormente con studi di tipo «qualitativo» che, osservando dall'interno le amministrazioni o intervistando in profondità più soggetti di una stessa amministrazione, possono darne una quadro più articolato. E infatti nel capitolo 1 sono stati fatti vari riferimenti a questi temi, in particolare a quello della cultura. Una ricerca «quantitativa» basata su un questionario strutturato, nell'indagare su questi temi, si scontra con alcuni problemi di fondo. Un questionario può infatti prevedere alcune domande che mirano a ricostruire gli orientamenti nei confronti della CS, ma, dovendo rivolgersi a un unico rispondente, non può dare un quadro articolato e completo della cultura prevalente in ciascuna amministrazione. Più avanti, torneremo su questo problema metodologico e vedremo in che modo abbiamo provato a «risolverlo».

Dopo queste doverose note introduttive, andiamo ad osservare quanto emerge dalle risposte dei nostri intervistati.

Quali sono i problemi che possono limitare l'uso della CS? Anche le amministrazioni che utilizzano questi strumenti e li reputano utili potrebbero incontrare problemi nella loro applicazione (tab. 3.29). Il questionario chiedeva di indicare in quale misura (del tutto irrilevante, poco, abbastanza o molto rilevante) una serie di problemi (i costi, lo scarso interesse dei vertici, le insufficienti competenze presenti nell'ente e le difficoltà a identificare agenzie in grado di svolgere le rilevazioni) potessero nuocere al pieno e corretto impiego degli strumenti della CS. Dalle risposte emerge che *i problemi che maggiormente incidono sono – come poteva essere prevedibile – i problemi legati ai costi*: è poco meno del 50% a considerare abbastanza o molto rilevante questo tipo di problemi.

Tabella 3.29 Opinioni sulla rilevanza di alcuni aspetti critici nella realizzazione di indagini di CS (valori percentuali)				
	Costi eccessivi delle rilevazioni	Scarso interesse o sensibilità da parte dei vertici dell'amministrazione	Insufficienti competenze presenti nell'ente	Difficoltà ad identificare all'esterno agenzie in grado di svolgere le rilevazioni
Del tutto irrilevante	16,7	34,4	40,0	57,3
Poco rilevante	36,7	40,0	38,9	39,3
Abbastanza rilevante	40,0	20,0	20,0	3,4
Molto rilevante	6,6	5,6	1,1	0,0
Totale	100	100	100	100
(N)	(90)	(90)	(90)	(89)

Meno sentiti gli altri problemi: la scarsa sensibilità dei vertici (abbastanza o molto rilevante per circa un quarto dei rispondenti), le insufficienti competenze presenti nell'ente (sono molto o abbastanza rilevanti per poco più del 20% dei rispondenti). Si può dire del tutto irrilevante la difficoltà di trovare agenzie che possano svolgere le rilevazioni (è un problema rilevante per il 3% dei rispondenti).

Per le ragioni che si dicevano prima, a proposito della precedente batteria di domande, sulla natura dei questionari strutturati, va tenuto presente che le risposte date a questa domanda possono essere influenzate da un certo grado di «autoindulgenza» (nel valutare le competenze presenti nell'ente) e di timore (nell'addossare ai vertici la responsabilità dei problemi). *Parlare di problemi legati ai costi consente, per così dire, di «oggettivare» fuori da sé le responsabilità del cattivo o limitato uso della CS.*

In questo senso è utile considerare le risposte a questa batteria di domande con le risposte che, a una batteria di domande simile viene

data dalle amministrazioni che non svolgono indagini di CS circa i motivi di questo mancato utilizzo di tali strumenti. Come si vedrà più avanti (tab. 3.36), vi sono sensibili differenze di gerarchia tra i diversi problemi indicati.

Una delle difficoltà con cui questa ricerca ha dovuto confrontarsi è quello relativo al fatto che a rispondere al questionario erano chiamate persone che, a diverso titolo e in diversa forma, si occupano o si sono occupate in passato di CS e che, inevitabilmente avevano per ragioni professionali un *bias* favorevole nei confronti di tali strumenti. La sociologia dell'organizzazione evidenzia che ogni soggetto all'interno di una qualsiasi organizzazione complessa tende ad avere una visione parziale delle finalità e dei problemi dell'organizzazione stessa. Chi si occupa di CS avrà di questi strumenti una visione che non necessariamente sarà coincidente con quella dell'intera organizzazione.

Lo strumento del questionario strutturato non consentiva di raggiungere una conoscenza degli orientamenti presenti nell'amministrazione (la sua «cultura» potremmo dire) che fosse «oggettiva», scevra dalle «distorsioni» introdotte dai *bias* del rispondente. Abbiamo cercato almeno in parte di tener conto di questo genere di problemi portando gli intervistati a dare delle valutazioni generali sulla situazione del loro ente e, in alcuni casi, ad esprimersi su alcune affermazioni in riferimento non solo alle proprie opinioni ma anche alle opinioni giudicate prevalenti nell'ente.

Una batteria di domande chiedeva di esprimersi sulla diffusione all'interno dell'ente di alcuni atteggiamenti nei confronti della CS. Per esempio, si chiedeva se sull'utilizzo della CS vi fossero divergenze tra le diverse componenti dell'amministrazione che portassero solo alcune di queste ad essere favorevoli al suo utilizzo. Oppure, in maniera più specifica, se l'utilizzo della CS fosse visto con favore dalla dirigenza, mentre da parte dei dipendenti vi fossero resistenze. O ancora se, in generale, vi fosse una diffusa condivisione sull'utilità della CS o, viceversa, un diffuso disinteresse (o anche rifiuto). È chiaro che le risposte a queste domande non ci restituiscono un quadro «oggettivo» degli orientamenti e delle posizioni presenti nell'ente (orientamenti e posizioni che, semmai, avrebbero potuto essere rilevate interrogando, all'interno dello stesso ente, campioni rappresentativi delle diverse componenti – dirigenti dei vari servizi, dipendenti, ecc.: approfondimento che meriterebbe di essere fatto su un numero limitato di amministrazioni).

L'orientamento generale sembra essere di generale condivisione sull'importanza e l'utilità della CS (più dell'80% reputa abbastanza o molto vera questa affermazione e – a riprova – l'*item* contrario, che parla di sostanziale disinteresse e/o rifiuto, viene reputata per niente o poco vera da una percentuale molto simile, solo di poco superiore, di rispondenti). Questa immagine è solo parzialmente mitigata dagli altri due *items* che reputano che vi siano posizioni diverse tra dirigenti e dipendenti nella misura di poco più del 31%

o che il favore per la CS sia presente solo in alcune componenti dell'ente nella misura di circa il 35% (tab. 3.30).

L'atteggiamento dei dirigenti nei confronti della CS è valutato come «interesse reale» dall'84% dei rispondenti, mentre il restante 16% si divide tra chi parla di «interesse di facciata» e «disinteresse» (nessuno invece parla di «opposizione e resistenza») (tab. 3.31).

Tabella 3.30 Opinioni dell'intervistato sugli atteggiamenti prevalenti nella propria amministrazione nei confronti della CS (valori percentuali)

	Nel mio ente vi è, in generale, una sostanziale condivisione dell'importanza e dell'utilità della CS	Nel mio ente la dirigenza è in generale favorevole all'utilizzo della CS, ma questo trova resistenze tra i dipendenti	Nel mio ente solo alcune componenti della struttura sono favorevoli all'utilizzo della CS	Nel mio ente vi è, in generale, un sostanziale disinteresse e/o rifiuto per la CS
Per niente vera	1,1	20,7	25,0	58,7
Poco vera	15,2	47,8	40,2	31,5
Abbastanza vera	55,4	27,2	28,3	8,7
Molto vera	28,3	4,3	6,5	1,1
Totale	100	100	100	100
(N)	(92)	(92)	(92)	(92)

Tabella 3.31 Giudizio sull'atteggiamento della dirigenza dell'amministrazione nei confronti della CS (valori percentuali)

Interesse reale	83,7
Interesse di facciata	8,7
Disinteresse	7,6
Opposizione e resistenza	0,0
Totale	100
(N)	(92)

Ai rispondenti veniva chiesto di valutare non solo l'orientamento dei dirigenti, ma anche quello dei politici. Su questo punto emergono maggiori elementi problematici. Una parte non trascurabile attribuisce ai politici disinteresse (quasi il 40% ritiene che questa sia una definizione del tutto o abbastanza corretta per definire il loro atteggiamento) o una tendenza a utilizzare i dati che emergono dalle indagini in chiave *partisan* (poco più di un terzo concorda, completamente o abbastanza, con questa raffigurazione) (tab. 3.32).

Tabella 3.32 Grado di condivisione sulle affermazioni riportate in colonna (valori percentuali)		
	I politici in genere si disinteressano della CS	I politici cercano di intervenire per modificare a loro favore i risultati o quantomeno per diffondere solo i risultati che li favoriscono
Assolutamente vero	5,7	4,7
Abbastanza vero	34,1	30,2
Vero solo in piccola parte	37,5	31,4
Per nulla vero	22,7	33,7
Totale	100	100
(N)	(88)	(86)

Come si diceva in precedenza, uno dei problemi con cui la stesura del questionario d'indagine ha dovuto fare i conti è legato al fatto che a rispondere sono dei soggetti impegnati nella CS e quindi plausibilmente propensi a dare di essa per diverse ragioni una valutazione più positiva di quella prevalente nell'ente a cui appartengono. Un tentativo di mettere in evidenza questo possibile scarto è stato fatto con una batteria di domande in cui si enunciava una serie di affermazioni sulla CS chiedendo, per ciascuna di esse, in primo luogo cosa ne pensasse l'intervistato e poi quanto l'intervistato ritenesse queste opinioni diffuse nella sua amministrazione. Le tabelle 3.33 e 3.34 ne riportano i risultati. Attraverso l'osservazione delle differenze tra le due tabelle è possibile dare una valutazione, inevitabilmente grezza per la numerosità molto limitata dei casi, delle differenze

Tabella 3.33 Grado di condivisione dell'intervistato su alcune opinioni riguardanti la CS (valori percentuali)						
	Molto disaccordo	Abbastanza disaccordo	Abbastanza d'accordo	Molto d'accordo	Totale	(N)
Superficiale valutare PA con CS	15,3	44,0	35,2	5,5	100	(91)
Cittadino pregiudizio negativo	24,1	45,1	28,6	2,2	100	(91)
CS rafforza fiducia	4,4	4,4	47,2	44,0	100	(91)
PA italiana non ha risorse per CS	29,6	38,5	29,7	2,2	100	(91)
Meglio considerare reclami spontanei	34,1	54,9	8,8	2,2	100	(91)

Tabella 3.34 Opinioni dell'intervistato sulla diffusione all'interno della sua amministrazione di alcune opinioni riguardanti la CS (valori percentuali)

	Per nulla diffusa	Poco diffusa	Abbastanza diffusa	Molto diffusa	Totale	(N)
Superficiale valutare PA con CS	4,5	29,2	57,3	9,0	100	(89)
Cittadino pregiudizio negativo	9,1	23,9	56,8	10,2	100	(88)
CS rafforza fiducia	4,5	42,7	44,9	7,9	100	(89)
PA italiana non ha risorse per CS	14,6	30,3	46,1	9,0	100	(89)
Meglio considerare reclami spontanei	11,4	54,5	30,7	3,4	100	(88)

tra chi si occupa direttamente di CS (e quindi più facilmente ne ha interiorizzato la «cultura») e il resto dell'amministrazione.

Effettivamente, sembrerebbero emergere *differenze significative*. Tra gli stessi soggetti in qualche modo responsabili della CS non c'è una piena convinzione dell'utilità di questi strumenti. Il 40% ritiene che sia superficiale valutare la pubblica amministrazione con la CS e che – per citare il testo dell'item – occorran «dati più oggettivi». Il 30% ritiene che il cittadino nel giudicare la pubblica amministrazione sarà sempre guidato da un pregiudizio negativo (in tal modo è svalutata alla radice l'utilità stessa di qualsiasi rilevazione della qualità percepita). E il 30% giudica insufficienti le risorse a disposizione della Pubblica amministrazione italiana a realizzare in modo veramente utile serie rilevazioni di CS.

Se passiamo alle valutazioni circa la diffusione di queste stesse opinioni «scettiche» nell'intera amministrazione troviamo che – a giudizio dei rispondenti – tale diffusione è ampia. L'idea secondo cui sia superficiale una valutazione della pubblica amministrazione fondata sulla CS è «abbastanza» o «molto diffusa» in due terzi delle amministrazioni. E in una quota simile di amministrazioni è analogamente diffusa l'idea che il cittadino sia inevitabilmente guidato da un pregiudizio negativo nell'esprimere le sue opinioni sulla qualità dei servizi pubblici. L'idea secondo cui la CS rafforzerebbe la fiducia tra cittadino e amministrazione è condivisa da circa 9 rispondenti su 10, ma questi stessi rispondenti ritengono che nelle loro amministrazioni questa idea sia molto meno diffusa (in quasi metà delle amministrazioni la diffusione di questa opinione è «nulla» o «scarsa»). Anche rispetto alle ultime due affermazioni (riguardanti le risorse a disposizione della pubblica amministrazione italiana e la possibilità di conoscere la percezione dei cittadini attraverso i reclami spontanei piuttosto che attraverso la sollecitazione «artificiosa» della CS) si notano rilevanti differenze tra le opinioni espresse dagli intervistati e il grado di diffusione all'interno delle amministrazioni.

Per il futuro le amministrazioni che hanno risposto confermano l'impegno nell'ambito della CS (tab. 3.35). Solo l'1% indica l'intenzione di non proseguire su questa strada e il 3% parla di una riduzione dell'impegno in questo ambito. In sostanza, il campione dei respon-

denti si divide quasi equamente tra le amministrazioni che indicano l'intenzione di aumentare l'impegno nell'ambito della CS, con rilevazioni più frequenti che in passato, e le amministrazioni che indicano l'intenzione di proseguire a svolgere tali rilevazioni con la stessa frequenza con cui le svolgono ora.

Era previsto che a una ristretta parte delle domande del questionario dovessero rispondere anche le amministrazioni che non svolgono indagini di CS. In particolare, era prevista una domanda specifica per queste amministrazioni sui motivi che determinano la mancata attuazione di tali rilevazioni. In che misura incidono su di essa le ragioni economiche, il disinteresse dei vertici, le resistenze da parte di alcune componenti dell'ente, le difficoltà a identificare agenzie esterne che svolgano il lavoro? È significativo che tra le amministrazioni che non svolgono la CS ci viene data una raffigurazione dei nodi problematici che possono pesare sulla realizzazione o meno di queste rilevazioni differente rispetto alle amministrazioni che svolgono la CS. Il problema dei costi appare molto meno rilevante di problemi di carattere «politico» che possono derivare dallo scarso interesse dei vertici (tab. 3.36).

Tabella 3.35 Risposte alla domanda sull'utilizzo da parte della propria amministrazione della CS nel futuro (valori percentuali)	
Sì, più che in passato	48,4
Sì, come in passato	47,3
Sì, meno che in passato	3,2
No	1,1
Totale	100
(N)	(93)

Tabella 3.36 Risposte delle amministrazioni che non svolgono CS alla domanda sulle ragioni che determinano il mancato utilizzo di tali strumenti (valori percentuali)					
	Costi eccessivi delle rilevazioni	Scarso interesse o sensibilità da parte dei vertici dell'amministrazione	Resistenze in parti dell'amministrazione	Insufficienti competenze presenti nell'ente	Difficoltà ad identificare all'esterno agenzie in grado di svolgere le rilevazioni
Del tutto irrilevante	12,9	24,1	28,7	10,1	24,1
Poco rilevante	27,5	43,5	39,8	25,7	38,0
Abbastanza rilevante	43,1	30,6	24,1	42,2	23,1
Molto rilevante	16,5	1,8	7,4	22,0	14,8
Totale	100	100	100	100	100
(N)	(109)	(108)	(108)	(109)	(108)

2.10 Conclusioni

Per quanto, per le ragioni indicate in apertura di capitolo, la «quantificazione» non ha raggiunto il grado di precisione atteso, i risultati emersi non sono tuttavia privi di interesse. Essi integrano e in larga misura confermano quanto evidenziato dalla ricerca «qualitativa». Gli elementi principali emersi dall'indagine «quantitativa» possono essere schematicamente sintetizzati come segue.

- a. Se le considerazioni iniziali (secondo cui gran parte delle amministrazioni che non svolgono CS hanno preferito *non rispondere* anziché dichiarare il mancato adeguamento alla direttiva della Funzione pubblica) sono corrette, *il basso tasso di risposta è da considerare indicatore della scarsa diffusione della CS tra le amministrazioni pubbliche italiane.*
- b. *Le differenze tra tipi di amministrazioni e tra zone geografiche in merito alla realizzazione di indagini sulla qualità percepita confermano quanto emerso dagli studi di caso (a cominciare dalla ben nota linea di divisione tra Centro-Nord e Sud per proseguire con il maggior attivismo nell'ambito della rilevazione della qualità percepita da parte delle amministrazioni impegnate nel settore della sanità), con la parziale eccezione del dato relativo alle province, che dai dati dell'indagine quantitativa sembrano attive nella realizzazione di indagini sulla qualità percepita più di quanto lasciasse presagire le interviste in profondità o le riflessioni sui compiti istituzionali di questi enti.*
- c. Riguardo alle modalità di realizzazione e ai contenuti delle indagini è emerso che sono in parte largamente maggioritaria *svolte da personale interno, hanno i cittadini come principale soggetto indagato, utilizzano in larghissima misura strumenti di tipo «quantitativo» (mentre sembrano trascurare quelli di tipo «qualitativo»), sono per la maggior parte diffuse al pubblico (anche se una parte consistente di esse rimane «confinata» all'interno dell'amministrazione).*
- d. *Tenendo conto che – sulla base di quello che si è detto – abbiamo a che fare con un campione autoselezionato di amministrazioni che svolgono CS e/o che nei suoi confronti manifestano un potenziale interesse non si possono tacere i vari indicatori emersi che sembrano evidenziare scarsa accuratezza metodologica nello svolgimento delle stesse indagini.* Si ricordano a questo proposito le considerazioni svolte nelle pagine precedenti sulla scelta del campione oppure sul livello «sorprendentemente» elevato di risposte secondo cui le indagini avrebbero tutt'al più messo in evidenza carenze di limitato rilievo nei servizi offerti dall'amministrazione. Lo stesso «quasi-monopolio» del questionario strutturato rispetto a modalità qualitative di indagine o l'assoluta preponderanza del personale interno rilevati al punto precedente potrebbero in molti casi essere letti come indicatori di una *ten-*

denza allo svolgimento routinario, e non sempre adeguatamente calibrato agli scopi, delle indagini di CS. In questa chiave sembra si possa leggere anche la tendenziale sottovalutazione delle difficoltà che si presentano nelle diverse fasi di queste indagini. Questi rilievi sui limiti di metodo e di impostazione che sono stati avanzati suggeriscono approfondimenti sul tema della formazione e delle competenze.

- e. *Diversi dati emersi dalla ricerca evidenziano la diffusione tra gli intervistati di orientamenti che ne hanno recepito quelle che potremmo chiamare la sua «retorica», le sue «parole d'ordine»: per esempio è largamente maggioritaria l'opinione che reputa utile la CS per il miglioramento della qualità dei servizi, così come la convinzione che la diffusione dei risultati giovi al buon esito delle indagini¹². Tuttavia, questo quadro è completato da elementi contraddittori. Anzitutto, tra gli stessi intervistati (che, ricordiamo, rappresentano all'interno di ciascuna amministrazione, le persone più «vicine» alla CS), quando si passa dalle generali «dichiarazioni di principio» ad affermazioni più stringenti, sono presenti opinioni non sempre concordanti con questa visione (si ricordi, ad esempio, la percentuale non certo trascurabile che ritiene che la CS sia uno strumento superficiale di valutazione della pubblica amministrazione o che tale strumento sia inevitabilmente viziato dai pregiudizi negativi del cittadino nei confronti dell'amministrazione). In secondo luogo, tra gli altri attori dell'amministrazioni – come ha mostrato, con inevitabile approssimazione, il confronto tra le domande delle tabb. 3.33 e 3.34 – lo scetticismo verso la CS è ancora più diffuso e può agire come freno alla sua diffusione.*

¹² La diffusione di questi orientamenti appare maggiore nello studio «quantitativo» che in quello «qualitativo» poiché quest'ultimo, con la presenza «attiva» dell'intervistatore, tende a «forzare» maggiormente l'interlocutore (anche quello scettico, indifferente o apertamente contrario alla CS) a rispondere alle domande (mentre in un questionario autocompilato tale scetticismo o indifferenza si manifesterà più probabilmente nell'abbandono del questionario).

Appendici

Appendice A

Traccia per le interviste su «La rilevazione della CS negli enti pubblici»

1. Dati sull'intervistato

- Genere
- Qualifica
- Unità/ settore/ area/ amministrazione di appartenenza

2. Dati generali sul processo di *customer satisfaction* (CS)

- Su quali servizi si è proceduto a rilevare il grado di soddisfazione dell'utenza all'interno della sua amministrazione?
- L'indagine di CS è stata rivolta all'utente esterno (cittadino) o interno (unità organizzativa interna o altra amministrazione)?
- Con quale frequenza sono state condotte le indagini sulla qualità percepita dagli utenti?
- Può descrivermi brevemente come si è svolto il processo di CS (fasi)?
- Nello specifico, come è stato realizzato il processo di rilevazione della CS (impiego di risorse interne; risorse interne più supporto esterno; risorse esterne)?
- Ha svolto le rilevazioni?
- Chi sono stati i destinatari delle indagini?

3. Ambito di indagine

- Può descrivermi sinteticamente il servizio oggetto dell'indagine?
- Può dirmi quali sono stati i criteri di scelta del servizio su cui effettuare l'indagine di CS?
- Con quali finalità è stata condotta la rilevazione della CS relativamente al servizio scelto?

4. Metodi di indagine

- Quali strumenti sono stati utilizzati per la rilevazione di CS? (questionario, intervista, rilevazione telematica...).

- Mi può dire quali criteri di scelta hanno governato la metodologia di indagine?

5. Attori del processo

- Quali sono stati i livelli e le unità organizzative dell'amministrazione coinvolti nel processo di rilevazione della CS?
- Da chi era composto il gruppo di lavoro che si è occupato dell'indagine di CS? (Ruolo e funzioni degli attori del processo).
- Mi può elencare i soggetti che hanno preso parte all'indagine?
- Vi è stato un qualche intervento dei responsabili politici nel processo di rilevazione della CS? Se sì, mi può descrivere il tipo di intervento e il contesto in cui ha avuto luogo?
- Quale atteggiamento hanno manifestato in generale i dirigenti del suo ente nei confronti dell'utilizzo della CS?

6. Impiego delle risorse

- Per la rilevazione della CS la vostra amministrazione è ricorsa al supporto di competenze esterne?
In caso di risposta positiva:
- Per quali motivi la vostra amministrazione ha utilizzato professionalità esterne? Quali competenze sono state acquisite all'esterno? Quali sono stati i criteri di scelta dei supporti esterni? Esistono dei rapporti istituzionalizzati con alcune strutture esterne?
In caso di risposta negativa:
- Per quali ragioni la vostra amministrazione si è affidata a risorse interne per la rilevazione della CS? Mi può indicare approssimativamente quale è stata la % di risorse impiegate nell'indagine di CS, sul totale delle risorse complessivamente utilizzate dalla sua amministrazione?

7. Risultati

(cercare di capire se c'è stato un processo di generazione di know-how e in caso affermativo come le competenze maturate sono state trasmesse e utilizzate; in un'accezione più ampia capire se c'è stato un cambiamento all'interno dell'amministrazione in termini di sviluppo organizzativo).

- Che tipo di strumenti sono stati utilizzati per la diffusione dei risultati? (pubblicazioni cartacee, web, comunicati stampa, convegni, assemblee...).
- I rapporti e le analisi risultanti dai processi di CS sono ad esclusivo uso interno o sono trasmesse anche ad altri soggetti?

- Ritiene che la diffusione dei risultati derivanti dalle rilevazioni di CS abbia migliorato il tasso di efficacia dei servizi? Se sì, potrebbe indicarmi qualche esempio di miglioramento dei servizi esistenti o di creazione di nuovi? (dimensione della struttura).
- Su quali aspetti del servizio l'indagine di CS ha influito maggiormente? (dimensione tecnica, relazionale, di immagine, ambientale, organizzativa ed economica).
- Le rilevazioni effettuate tramite la CS hanno avuto ricadute sul processo di valutazione dei dipendenti dell'amministrazione, in particolare dei dirigenti? Se sì, in che termini? E sui sistemi gestionali e di controllo? E a livello decisionale, con particolare riferimento alla definizione delle politiche? (dimensione dei processi).
- La direttiva ministeriale sulla rilevazione della CS negli enti locali indica tra gli obiettivi della CS lo sviluppo «di una cultura della misurazione e del miglioramento della qualità» attraverso la «creazione delle specifiche competenze professionali necessarie a progettare e gestire le indagini sulla qualità percepita»: sulla base della sua esperienza, quanto i processi di rilevazione della CS hanno generato know-how e nuovi skill all'interno della sua amministrazione? (dimensione della cultura).

8. Percezioni sulla CS

- Quali considera essere le principali criticità organizzative riscontrate nel processo di rilevazione della CS?
- Quale reputa debba essere l'obiettivo principale di un'indagine di CS?
- Ritiene che la sua amministrazione possieda tutti gli strumenti normativi e organizzativi necessari al processo di rilevazione della CS?
- Le sembra che la sua amministrazione abbia risposto in maniera adeguata a quanto richiesto dalla direttiva sulla CS? Ritiene che gli strumenti e i risultati raggiunti dalla sua amministrazione siano stati coerenti con gli obiettivi indicati nella direttiva citata (miglioramento dei servizi esistenti – in termini di accesso e fruibilità – e progettazione di nuovi servizi; rafforzamento del rapporto di fiducia cittadino-amministrazione)?
- A suo avviso, quali sono state la fase più critica e la fase più rilevante del processo di CS tra quelle previste dalla direttiva ministeriale? (preparazione della rilevazione, raccolta dati, elaborazione e interpretazione dati, presentazione e utilizzo risultati).
- Sulla base della sua esperienza, le amministrazioni, e in particolare la sua amministrazione, stanno attuando nel modo appropriato i diversi strumenti messi a disposizione dalla legislazione per adeguare i servizi offerti alle reali esigenze dei cittadini?
- Ritiene che i risultati delle rilevazioni della qualità percepita dagli utenti abbiano influenzato le modalità di offerta dei servizi?
- A suo parere la CS è diventata uno strumento di governo dell'ente?

9. Prospettive future

Crede che in futuro nella sua amministrazione continueranno ad essere effettuate rilevazioni di CS?

In ultimo le chiedo se secondo lei sarebbe opportuno un sistema di rilevazione della soddisfazione degli utenti a un livello organizzativo superiore (provinciale/regionale/ nazionale), in modo da comparare il grado di CS dello stesso servizio su più unità-livelli al fine di migliorare il servizio stesso?

Appendice B

Rapporti sugli studi di caso

1. Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali
2. Agenzia delle Entrate
3. Regione Campania
4. Regione Lombardia
5. Provincia di Avellino
6. Provincia di Bologna
7. Comune di Ravenna
8. Comune di Roma
9. Politecnico di Milano
10. Università di Palermo
11. Ausl Bologna
12. Ausl Catania

Il Ministero delle Politiche Agricole

1. Ambito di indagine

Il Ministero delle Politiche Agricole ha cominciato a svolgere indagini di CS solo di recente, a seguito di un basso livello di attenzione nei confronti delle rilevazioni del grado di soddisfazione dell'utenza rispetto al complesso delle attività normalmente svolte dall'amministrazione centrale.

Nello specifico, le indagini su cui sono state raccolte le informazioni per la ricostruzione del caso, sono un'indagine prevista per l'anno in corso sul rilascio delle licenze di pesca (MinAgric A); un'indagine sul controllo della qualità relativo alle denominazioni registrate, che è stata realizzata una tantum (MinAgric B); e infine un'indagine sul benessere organizzativo rivolta all'utente interno, svolta nel 2004 (MinAgric C). Quest'ultima indagine è stata promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica nell'ambito del Programma Cantieri, mentre le altre due sono state impostate su iniziativa dei vertici dell'amministrazione, al fine di valutare politiche di impatto nel settore agro-alimentare. In particolare, l'indagi-

ne sul benessere organizzativo è stata motivata anche da una finalità rivolta a creare senso di appartenenza in una struttura, quale quella del ministero delle Politiche Agricole, messa più volte in discussione sia tramite referendum, che ne volevano l'abrogazione, sia a seguito dell'attribuzione alle regioni delle competenze in campo agricolo.

2. Processo di rilevazione

In tutte e tre le rilevazioni di CS, l'amministrazione ministeriale è ricorsa al supporto di competenze esterne per lo svolgimento dell'indagine. Infatti, come menzionato esplicitamente dagli attori intervistati, l'impossibilità di assumere personale ha limitato fortemente lo sviluppo interno di *know-how* e *skill* nel campo delle indagini sulla qualità.

L'amministrazione si è pertanto affidata a partner con cui aveva già in essere rapporti istituzionalizzati di collaborazione (consulenti, istituti di ricerca, uffici di statistica, ecc.) nei casi MinAgric A e MinAgric C, oppure nel caso MinAgric B a selezionare, tramite gara, società esperte nel settore della qualità e nello svolgimento di indagini, che comportassero la conoscenza di sistemi di raccolta e elaborazione dei dati.

Le risorse interne, rappresentate prevalentemente dai dirigenti dei settori interessati, hanno invece avuto un ruolo di impulso, coordinamento e verifica ex-post dei risultati del processo.

Nell'indagine sul benessere organizzativo, inoltre, hanno preso parte al processo anche i sindacati, coinvolti nella determinazione delle modalità di definizione e somministrazione del questionario, di raccolta dei dati e della tempistica di svolgimento dell'indagine. Ai sindacati si è aggiunto il ruolo rilevante svolto dalla Funzione Pubblica nell'imprinting dato all'indagine, oltre che nella trasmissione del metodo da utilizzare, integrata dalle competenze specialistiche di esponenti del mondo universitario e della ricerca.

3. Metodo d'indagine

Il Dipartimento della Funzione Pubblica e l'Università «La Sapienza» di Roma hanno fornito il software e le metodologie necessarie per la fase d'elaborazione dei dati. Nello specifico, nella rilevazione della CS sono stati utilizzati il questionario nel caso MinAgric C, somministrato da personale interno alle direzioni in cui è stata svolta l'indagine sul benessere organizzativo, e l'intervista telefonica, effettuata dalla società vincitrice della gara di appalto nel caso MinAgric B. In questa ultima indagine l'intervista telefonica è stata intervallata dalla sperimentazione della rilevazione telematica.

4. Risultati dell'indagine

I risultati delle indagini di CS nel caso dell'amministrazione centrale sono stati ampiamente diffusi tramite convegni, assemblee, conferenze stampa, pubblicazioni di carattere cartaceo, il web, ecc.

Per quanto riguarda le azioni migliorative predisposte sulla base dei risultati emersi dalla CS, è soprattutto a seguito dell'indagine sul benessere organizzativo che si sono riscontrati interventi significativi. A livello organizzativo sono nate nuove unità (è stato creato il servizio Urp all'interno del Ministero), mentre altre sono state soppresse perché ritenute inutili, con la conseguente redistribuzione delle risorse, laddove era emersa una maggiore necessità. Il sito web del Ministero è stato inoltre rivisto e migliorato nell'ottica di rilanciare la campagna di comunicazione interna ed esterna. Sono stati poi previsti nuovi programmi di formazione professionale per il personale.

Nel caso MinAgric B c'è stata infine una modificazione del sistema di controllo della denominazione di origine dei vini, per avere un livello di certezza maggiore sulla tracciabilità dei prodotti, secondo le indicazioni emerse dalla CS.

5. Percezioni

All'unanimità gli attori intervistati concordano sull'impossibilità di sfruttare appieno le potenzialità dello strumento di CS per la mancanza di risorse e per la presenza di forti limiti organizzativi, che vincolano l'assunzione di nuovo personale, in particolare con competenze di tipo tecnico e una propensione maggiore all'utilizzo di strumenti innovativi nell'ambito della qualità.

A questo si aggiungono una certa ritrosia e resistenza a livello culturale tra i dirigenti, che nel caso dei ministeri presentano un tasso di anzianità più elevato rispetto alle strutture amministrative regionali e periferiche. La mancanza di nuova linfa all'interno della burocrazia ministeriale comporta un atteggiamento scettico da parte del personale nei riguardi delle indagini di CS, e in particolare dell'utilizzo dei risultati che scaturiscono dall'analisi delle rilevazioni.

Gli stessi dirigenti, interrogati sul tema, mettono in luce l'arretratezza della macchina ministeriale sul fronte delle indagini di CS e il fatto che non si sia ancora realizzato quel cambiamento di mentalità, certamente auspicabile per un utilizzo sistematico degli strumenti di rilevazione della qualità dei servizi, quali leve per il governo dell'amministrazione.

Per quanto riguarda nello specifico il processo di indagine, le fasi vissute come più problematiche e rilevanti al tempo stesso sono la definizione del questionario (oggettività dello strumento e definizione del campione) e la presentazione dei risultati per l'utilizzo interno (resistenza al cambiamento).

6. Conclusione

La limitata esperienza nell'uso della CS da parte della struttura ministeriale, oggetto di studio, sconta gli svantaggi, le criticità e le debolezze del modello organizzativo di tipo gerarchico-funzionale proprio delle strutture amministrative centrali, oltre che il carattere invecchiato e poco propenso all'innovazione degli apparati burocratici a livello ministeriale.

Le suddette amministrazioni ad oggi hanno pertanto applicato solo in parte quanto stabilito dalla direttiva ministeriale sulla CS, pur non mancando da parte degli attori intervistati, il riconoscimento del valore aggiunto di queste indagini per l'indirizzo dell'azione amministrativa.

Resta comunque il fatto che la CS a livello delle strutture centrali non sia ancora sentita, percepita e utilizzata come uno strumento di lavoro, ma piuttosto come un'attività residuale mirata al soddisfacimento di esigenze che nascono più da stimoli all'autoreferenzialità che all'autocritica. Ne consegue il mancato raccordo tra le indagini e i sistemi di controllo, gestione, e valutazione sia dei dipendenti sia dei risultati dell'amministrazione. Anche se vale la pena aggiungere che a livello decisionale la CS è rientrata tra gli argomenti di discussione dei tavoli di concertazione e programmazione in essere tra i soggetti istituzionali, chiamati a negoziare su tematiche e settori di interesse pubblico, secondo le logiche e i principi della concertazione e della *multilevel governance*.

L'Agenzia delle Entrate

1. Ambito di indagine

L'Agenzia delle Entrate, istituita nel 2000, ha intrapreso le prime indagini di CS a partire dal 2003, con l'intento principale di monitorare il livello di gradimento e di percezione dei servizi erogati dal nuovo modello di organizzazione dell'azione amministrativa. Nello specifico le indagini, di frequenza annuale, sono state rivolte al settore dei «Servizi di Assistenza ai Contribuenti». La scelta del servizio su cui effettuare la CS è legata al valore strategico del servizio di assistenza, uno dei canali di principale contatto con l'utenza. Oggetto di indagine è stato infatti il servizio di assistenza multicanale, ovvero le diverse modalità attraverso cui l'utenza entra in contatto con l'Agenzia delle Entrate, dai tradizionali uffici dislocati sul territorio, all'assistenza telefonica fornita dai call center (centri assistenza multicanale, Cam), al canale telematico.

L'Agenzia delle Entrate è infatti attualmente impegnata nella definizione di un sistema di relazione con il contribuente che tenga conto dei diversi canali di erogazione dei servizi. Per questo motivo sta ope-

rando per potenziare l'offerta dei servizi sui diversi canali, in modo da consentire ai contribuenti di scegliere l'accesso più rapido e adatto alle proprie esigenze. In questo contesto, i dati acquisiti attraverso le indagini di CS costituiscono un prezioso patrimonio informativo sulle esigenze e sulle «abitudini» dei contribuenti, in grado di supportare le decisioni strategiche dell'Agenzia delle Entrate.

2. Processo di rilevazione

L'indagine di CS sui canali di assistenza al contribuente si avvale del supporto di una società esterna, che opera per conto del Ministero delle Economia e delle Finanze, e con cui l'Agenzia delle Entrate ha un rapporto stabile di collaborazione. A questa è affidata la gestione della fase di elaborazione dei dati, che vengono raccolti da parte degli operatori degli uffici a livello locale e da un'agenzia esterna, selezionata tramite gara, per quanto riguarda la somministrazione delle interviste telefoniche per la rilevazione sui CAM.

In dettaglio, l'indagine di CS si struttura su tre livelli: al centro la Direzione Generale dei Servizi ai Contribuenti predispone il questionario e forma i rilevatori degli uffici periferici, sulla base delle linee di indirizzo e coordinamento fornite dal Dipartimento dell'Economia e delle Finanze; a livello locale gli uffici si occupano della somministrazione dei questionari e, sulla base dell'analisi dei dati fatta all'esterno, predispongono i piani di miglioramento sui servizi; a livello regionale, le direzioni raccolgono le istanze locali e le trasmettono al centro, dove vengono sintetizzate in un rapporto finale da diffondere internamente agli interessati al processo.

Il ricorso a competenze esterne in fase di implementazione dell'indagine è ricondotto dagli intervistati più che alla mancanza di competenze e risorse interne in materia, a una particolare politica di attenzione nei confronti della correttezza metodologica delle indagini, favorita dal contributo di un *expertise* estranea al contesto di lavoro, e come tale obbiettiva.

3. Metodo d'indagine

A seconda del tipo di canale di assistenza indagato, sono stati utilizzati diversi strumenti di rilevazione. Nell'indagine sugli uffici locali, si è proceduto a somministrare un questionario cartaceo, a risposta chiusa, ai clienti/utenti degli uffici, successivamente alla fruizione dei servizi. Sono stati compilati circa 33.000 questionari, mirati a rilevare il grado di soddisfazione dell'utenza sugli aspetti tangibili (caratteristiche strutturali del servizio), funzionali (efficacia del servizio) e relazionali (rapporto utente/operatore) del servizio.

Per quanto riguarda la rilevazione sui CAM, l'indagine è stata realizzata su un campione di 3.000 clienti dei call center, tramite interviste

sta telefonica (utilizzando il metodo *Cati-Computer Assisted Telephone Interviewing*), sulla base di un questionario strutturato, somministrato successivamente alla fruizione del servizio, agli utenti che avevano autorizzato l'utilizzo del proprio numero di telefono.

Infine, sui servizi telematici, l'indagine è stata realizzata su un campione di utenti dei servizi «Entratel» e «Fisco on Line». Le interviste sono state realizzate in via telematica, sulla base di un questionario strutturato, al quale si accedeva dalla *home page* dei due servizi.

4. Risultati dell'indagine

L'Agenzia delle Entrate ha adottato un approccio di tipo aziendalista non solo dal punto di vista dell'impostazione e svolgimento dell'indagine, ma anche a livello culturale nel rapporto con l'utente, dove particolare attenzione è data alle esigenze e priorità del cittadino, secondo una logica tipicamente aziendale di *customer-driven*. Tale atteggiamento si ripercuote positivamente sulla capacità ricettiva dell'agenzia nel predisporre e implementare piani di miglioramento dei servizi, a seguito dei risultati che emergono dalle indagini di CS. Ad esempio in un'indagine è stata rilevata una forte criticità sui tempi di attesa per la fruizione del servizio, sia dello sportello che dell'operatore telefonico, a cui si è fatto fronte con un aumento degli addetti al servizio e l'introduzione di alcuni accorgimenti tecnici, o di canali alternativi come l'e-mail o l'sms. È stata di fatto colta la strategicità del fattore di velocità di risposta nell'erogazione del servizio, e in virtù di tali considerazioni si è cercato di abbattere i tempi di attesa con diversi strumenti. Oltre alle misure menzionate, è stato predisposto un sistema di gestione delle attese, chiamato «elimina code», finalizzato alla gestione organica degli accessi agli uffici e dei tempi di erogazione dei servizi; per ciascun ufficio è stata poi prevista una procedura «profilo utente», che raccoglie le istanze dei singoli utenti che si recano presso gli uffici decentrati dell'agenzia delle entrate, con l'intento di rispondere alle esigenze espresse dall'utenza.

Inoltre la rilevazione sui diversi canali di supporto al contribuente oltre che sui diversi uffici sparsi sul territorio, permette all'agenzia di differenziare il prodotto e di intervenire a livello strutturale sulla base del target di riferimento. Per citare un esempio, nelle zone in cui si è riscontrata una maggiore domanda di un determinato servizio, come la richiesta di codici fiscali da parte degli stranieri, si è provveduto a munire tali uffici di uno sportello dedicato all'erogazione del servizio reclamato.

Gli esiti della *customer* sembrano influenzare anche i processi decisionali, laddove la predisposizione dei piani di miglioramento da parte degli uffici locali, e la loro successiva trasmissione ai livelli superiori, sono diventate una prassi istituzionalizzata del processo di indagine, che viene nei fatti ad impattare sulla formulazione delle politiche strategiche dell'agenzia di supporto al contribuente.

Infine, per quanto riguarda il raccordo tra le indagini di CS e i processi di controllo, gestione e valutazione, pare che la *customer* venga utilizzata come uno strumento da cui trarre, anche se a volte indirettamente, indicazioni utili sia per rivedere e tarare i processi organizzativi, operativi, di controllo e gestionali interni, che per sollecitare l'operato dei dirigenti che ricevono valutazioni non positive a seguito del livello di soddisfazione espresso dall'utente attraverso la *customer*.

In ultimo, anche la diffusione dei risultati segue logiche orientate a una trasmissione trasparente ed estesa degli esiti delle indagini non solo per un utilizzo interno dei dati, ma anche per una conoscenza al più vasto pubblico tramite la messa in rete dei risultati.

5. Percezioni

Dalle parole dei dirigenti intervistati emerge un atteggiamento generale di condivisione da parte dei vertici amministrativi e del personale sull'utilizzo delle indagini di CS, come leva strategica per il miglioramento delle prestazioni erogate. Traspaiono un buon livello di attenzione e conoscenza nei riguardi della *customer*, ma anche la coscienza che gli indicatori di CS vanno opportunamente integrati con altri indicatori interni, ad esempio, di performance dell'organizzazione, così da fornire al management dell'agenzia un quadro di controllo e gestione completo in tutte le sue parti.

Per quanto riguarda le criticità, relativamente allo svolgimento del processo di indagine non vengono percepite significative debolezze, mentre l'accento è posto più sulla necessità di rendere le indagini sempre più sistematiche, veloci e obiettive, al fine di cogliere in tempi rapidi ed efficaci le potenzialità e le carenze dei servizi e delle prestazioni erogate. In particolare le fasi iniziali e conclusive del processo di indagine sono considerate le più critiche e rilevanti al tempo stesso, poiché è dalla predisposizione del questionario che dipende il buon esito dell'indagine, così come è dalla formulazione e implementazione dei piani di miglioramento, successivi ai risultati della CS, che derivano le indicazioni utili per un miglior governo dell'amministrazione.

6. Conclusione

Il caso dell'Agenzia delle Entrate si caratterizza per il particolare approccio di tipo marcatamente aziendale nella conduzione delle indagini di CS. Le logiche e i criteri che regolano il processo di rilevazione della soddisfazione dell'utenza, così come le finalità e le azioni di miglioramento che conseguono al completamento delle indagini di CS sono improntate a una filosofia managerialista di orientamento al cliente e di creazione di valore, tipica del modello privato. La propensione e l'attenzione al soddisfacimento delle esigenze della clientela/utenza che emergono dall'analisi, derivano anche dal parti-

colare modello organizzativo delle «agenzie», fenomeno di recente costituzione (vedi D.Lgs. n. 300/1999), che si contraddistinguono dall'amministrazione «classica» per l'elevato grado di autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa, contabile e finanziaria.

Inoltre, il valore strategico attribuito alla CS sembra innescare meccanismi virtuosi di competizione tra le varie unità del sistema a livello di prestazioni, creando una situazione di quasi-mercato.

In breve, l'Agenzia delle Entrate si distingue per la capacità, o almeno la volontà, di mettere in correlazione le aspettative e le conseguenti richieste dell'utente con le attività che effettivamente vengono svolte dagli uffici. Un efficace sistema di governo dell'amministrazione deve infatti assicurare tempi di risposta rapidi, snellezza operativa, eliminando i rimandi e i passaggi inutili, interlocutori certi e autorevoli che possono fornire risposte puntuali, immagine di autorevolezza e professionalità degli operatori di *front-line*. Tutti aspetti legati a un uso strategico della CS, che si raccordi in un'ottica sistemica con i processi decisionali, di gestione, controllo e valutazione interni

La Regione Campania

1. Ambito di indagine

Dalla prima intervista (Campania A) si riscontra che l'indagine di CS è stata effettuata dal settore tecnico amministrativo alimentazione (STAPA decentrato a Salerno) sul progetto fattorie didattiche, cioè aziende agricole vere e proprie, agriturismi o musei della civiltà contadina, al fine di verificare il grado di soddisfazione dei titolari di tali fattorie didattiche (che per essere ritenuti tali devono essere iscritti all'albo regionale). Per il momento, l'indagine è stata condotta una sola volta, ma è prevista nel breve periodo una seconda fase di rilevazioni relative a tale progetto. Per i criteri di scelta del servizio il campionamento è stato effettuato direttamente dall'amministrazione regionale. Dalla seconda intervista (Campania B) è emerso che il settore tecnico amministrativo alimentazione (STAPA decentrato a Salerno) ha offerto all'utenza un nuovo modo di comunicazione, cioè la Carta dei servizi, affinché chiunque (persona fisica o giuridica) possa conoscere le attività del settore, ma anche la normativa interna o il funzionario al quale rivolgersi direttamente per la risoluzione di un eventuale problema. Per quanto riguarda i tempi, annuali con possibilità di verifiche settimanali o quindicinali in caso di eventuali e rilevanti cambiamenti che riguardano il settore. Per i criteri di scelta del servizio, la creazione della carta si è posta come un'utile fonte di informazione perché il settore primario, agricoltura e alimentazione in Campania è una risorsa fondamentale che interessa numerosi utenti. In relazione alla terza

intervista (Campania C), il settore CORECO (comitato regionale di controllo decentrato a Salerno), con servizio di supporto al settore finanze e tributi della giunta regionale, ha effettuati indagini di CS soprattutto sul servizio riscossione e tributi tasse auto, un servizio per il recupero delle tasse automobilistiche distinto in due fasi di prestazione: convocazione attraverso la notifica di un avviso di accertamento all'utenza, e avvio dei procedimenti (annullamento, conferma, invito ad effettuare il pagamento) a seconda della documentazione presentata dall'utente. Per quanto concerne la finalità, l'obiettivo è il miglioramento del servizio, la rilevazione della soddisfazione e delle criticità su cui lavorare. Inizialmente l'indagine veniva svolta ogni sei mesi, successivamente invece si è proceduto annualmente per lavorare su dati utili. Circa i criteri di scelta del servizio, visto che il settore ha un rapporto diretto con i contribuenti, ci si è basati essenzialmente sull'organizzazione e la qualità del servizio.

2. Processo di rilevazione

Dalle tre interviste emerge l'applicazione della direttiva del ministero della Funzione pubblica, anche prima del 2004 nel caso di Campania B che per la sua attività è stata premiata con il premio Qualità assegnato all'amministrazione regionale.

Le rilevazioni di CS sono state rivolte essenzialmente al cittadino-utente nel caso di Campania A e Campania C, mentre nel caso di Campania B esse hanno riguardato sia il cittadino che le unità interne. In tutti e tre i casi le rilevazioni sono state effettuate da attori interni all'amministrazione in oggetto, in particolare 2 funzionari per Campania A, il referente individuato dal dirigente del settore per Campania B, operatori interni con lo specifico compito di predisposizione alla rilevazione per Campania C. In tutti e tre i casi inoltre il gruppo di lavoro era composto da funzionari interni. Circa l'utilizzo di risorse interne o esterne ai fini delle rilevazioni, per due casi (Campania B e Campania C) sui tre considerati non si è fatto ricorso a risorse esterne, mentre per Campania A si è ricorso a risorse esterne intese come le strutture (Formez Pozzuoli) dove si sono tenuti i corsi di preparazione e di aggiornamento dei funzionari. Tutti gli intervistati inoltre hanno dichiarato che nel processo di rilevazione non c'è stato nessun intervento da parte politica; al contrario sono emerse disparità nel momento in cui invece è stato considerato il comportamento dei dirigenti. Infatti, nella prima intervista (Campania A) si è preferito non rispondere, nella seconda e terza intervista (Campania B e Campania C) è stato sottolineato un interessamento, con un coinvolgimento relativo all'attività considerata ma anche una preoccupazione da parte dei dirigenti stessi circa i risultati, dai quali poi può chiaramente derivare una valutazione più o meno soddisfacente del servizio da essi stessi diretto.

3. Metodo d'indagine

Gli strumenti utilizzati nel processo sono stati la somministrazione di questionari (Campania A e Campania C) e la diffusione attraverso la consegna agli utenti del rapporto relativo al servizio offerto (Campania B). Nello specifico, è emerso che con l'utilizzo del questionario l'utente tende a collaborare (Campania C) e la strutturazione dello stesso si basava su domande ripetute due volte, 1 volta per le aspettative e 1 volta per la percezione (Campania A). La scelta delle metodologie da applicare è stata legata in generale all'attività lavorativa che i settori svolgono e quindi alla necessità di favorire l'informazione e la risoluzione di un problema del cittadino-cliente (Campania B e C). Nel caso di Campania A invece la scelta del questionario è derivata dalla partecipazione dei funzionari a un *focus group*.

4. Risultati dell'indagine

I risultati sono stati diffusi soprattutto attraverso la pubblicazione di un rapporto (Campania A e B) e attraverso delle pubblicazioni sul sito internet e delle relazioni finali (Campania C). In due casi i rapporti e le analisi sono stati trasmessi sia all'interno che all'esterno (Campania A e Campania B), mentre in un caso solo essi sono ad esclusivo uso interno (Campania C). Circa la diffusione dei risultati, il caso Campania A ritiene di non poter ancora prematuramente i tempi per poter stabilire se essi hanno avuto efficacia o influenza sui servizi, perché deve essere svolta una seconda ondata di rilevazioni che potranno dare ulteriori suggerimenti. Si suggerisce comunque, per il miglioramento o la creazione dei servizi, una maggiore cooperazione tra i titolari di fattorie didattiche, tra le scuole e l'amministrazione per far conoscere ai bambini le tradizioni rurali tipiche del territorio campano. Per il caso Campania B la diffusione dei risultati ha sicuramente migliorato l'efficacia dei servizi e in particolare il servizio esistente, favorendo maggiormente la conoscenza del settore e delle sue attività. Anche nel caso di Campania C si rileva un miglioramento dell'efficacia dei servizi e la creazione di nuovi, come un servizio di pre-informazione, il potenziamento del servizio del *call center*, e del numero delle postazioni *ad hoc* per la risoluzione dei problemi. In quest'ultimo caso inoltre l'indagine di CS ha influito soprattutto sul rapporto umano con l'utenza, un miglioramento che è risultato proprio dalle risposte degli utenti.

5. Percezioni

In tutti e tre i casi sono state riscontrate delle criticità organizzative nel processo di rilevazione della CS. In particolare, nel caso Campania A è stato sottolineato il mancato collegamento tra l'ammi-

nistrazione, la scuola, gli insegnanti, cioè tra gli attori del processo stesso. Per il caso Campania B invece il controllo circa il ricevimento di tutte le notizie utili ai fini della carta dei servizi da parte dei responsabili dei procedimenti. Per il caso C i maggiori problemi si sono rilevati nei momenti di grande afflusso di utenza, criticità cui si è cercato di far fronte attraverso l'allargamento della fascia oraria di apertura al pubblico, l'aumento del numero delle ore pomeridiane di servizio, e la destinazione di alcuni giorni alla settimana esclusivamente a rapporti telefonici. In tutti e tre i casi si ritiene che la propria amministrazione abbia sicuramente risposto alle richieste della direttrice, anche se in un caso (Campania C) si sottolinea la necessità di tener conto delle risorse di cui si dispone e del fatto che i risultati non possono riscontrarsi nel breve tempo. Circa l'attuazione degli strumenti a disposizione dalla propria amministrazione per avvicinarsi al cittadino, sembra che la Regione Campania abbia sicuramente dato attuazione agli strumenti di cui dispone (Campania A e Campania B), nonostante le numerose difficoltà e l'esigenza di dover prima di tutto preparare culturalmente e tecnicamente il personale per questo tipo di attività (Campania C). Nel complesso, la fase più importante del processo di rilevazione è stata nei tre casi l'autovalutazione del servizio offerto, mentre quella più critica il non coinvolgimento di tutto il personale (Campania A e Campania B) e il momento iniziale in cui queste campagne sono state avviate (Campania C). Inoltre, per due casi (Campania A e Campania C) è ancora troppo presto per valutare se questi processi di rilevazione della CS abbiano influenzato in qualche modo anche le modalità di offerta dei servizi, per Campania B c'è stata sicuramente un'influenza e contemporaneamente un miglioramento. Infine, c'è concordia nell'affermare che la CS sia diventata (Campania A e Campania B) o sta diventando (Campania C) uno strumento di governo dell'ente.

6. Conclusione

Per quanto riguarda la dimensione della cultura, le interviste convergono sul riferimento alla maggiore qualità e soddisfazione dei servizi offerti (Campania A, Campania B, Campania C) nonché l'arricchimento personale circa l'esperienza vissuta unita però ancora a un po' di scetticismo (Campania A). Non si è riscontrata la creazione di nuove figure professionali, anche se in un caso si è parlato di differenziazione di ruoli interna (Campania C). Anche a livello strutturale in tutte e tre le interviste si fa riferimento a un miglioramento generale dei servizi, in termini di adozione di nuovi modelli di informazione e di comunicazione (Campania A e Campania B), relativa all'immagine data l'assegnazione di un premio (Campania B), perfezionamento o creazione di strutture e servizi quali *call center*, postazioni *ad hoc*, attività di pre-informazione, estensione delle ore pomeridiane di servizio, forte potenziamento delle Urp (Campania C).

Per quanto riguarda la dimensione dei processi, nella prima intervista (Campania A) si afferma di non sapere se le indagini di CS hanno avuto ricadute sul processo di valutazione dei dipendenti dell'amministrazione, in particolare dei dirigenti né se le stesse hanno avuto ricadute sulla definizione delle politiche, poiché si è ancora in fase progettuale. Nella seconda e terza intervista (Campania B e Campania C) si pensa che ci sia stata una ricaduta in positivo sui dirigenti, poiché a una maggiore qualità del servizio corrisponde una migliore valutazione di tutti i dipendenti, mentre in relazione alle ricadute sulla definizione delle politiche si sostiene in entrambi i casi che la decisione spetta al ramo politico. Infine, in relazione all'opportunità di creazione di un sistema di rilevazione di CS di uno stesso servizio basato su livelli organizzativi superiori (provinciale/regionale/nazionale), i tre casi valutano questa opportunità in maniera sicuramente positiva, pur manifestando comunque (Campania C) la necessità di dover considerare le realtà socio-ambientali in cui le rilevazioni vengono effettuate e l'indispensabile coordinamento anche con il livello comunale.

La Regione Lombardia

1. Ambito di indagine

La Regione Lombardia svolge sistematicamente indagini di CS, con una frequenza almeno annuale.

Nei casi analizzati, le indagini sono state svolte sul servizio di informazione e comunicazione al cittadino (gli Urp) e nell'ambito dei servizi sanitari territoriali, rispettivamente sui servizi prestati dalle aziende ospedaliere (area Degenza, Ambulatoriale e Assistenza Domiciliare Integrata) e sulle attività di comunicazione legate all'erogazione dei servizi sanitari sul territorio regionale.

Le motivazioni che hanno indotto a svolgere indagini di CS negli ambiti selezionati sono principalmente da ricondurre all'esigenza dell'amministrazione regionale di monitorare l'andamento dei servizi e il livello di qualità delle prestazioni erogate, con la finalità di apportare dei miglioramenti, secondo il principio e la logica dell'adeguatezza. In particolare il nuovo ruolo che la regione è venuta assumendo a seguito delle riforme costituzionali è in parte legato alle indagini di CS, intese come uno degli strumenti da utilizzare nell'ambito delle attività di programmazione, coordinamento e vigilanza che la Regione si è vista attribuire negli ultimi anni.

2. Processo di rilevazione

Nei casi Lombardia A e Lombardia B la fase di *start up* è stata gestita in condivisione con un supporto esterno, una società di consu-

lenza nel primo caso e un gruppo di ricerca universitario nel secondo. C'è stato pertanto un momento di formazione iniziale del personale per l'apprendimento della metodologia, degli strumenti, e delle finalità delle indagini di CS, che poi è stato capitalizzato con una gestione prevalentemente interna delle fasi di indagine (preparazione, somministrazione e rilevazione del questionario; elaborazione dei dati; presentazione dei risultati). Nel caso Lombardia C, invece, l'implementazione dell'indagine è stata esternalizzata *in toto* a un'agenzia, con la supervisione del responsabile del servizio.

In tutti e tre i casi, le indagini di CS sono state svolte complessivamente per iniziativa del personale amministrativo e da questo gestite in maniera sostanzialmente autonoma. Solo nel caso delle indagini sui servizi sanitari erogati nel territorio, trattandosi di un tassello che fa parte di un discorso più ampio sulla qualità, si evince un forte *commitment* politico, legato al particolare tipo di modello sanitario, nonché di politica sanitaria della Regione Lombardia. Interessante in questo ultimo caso è la strutturazione dell'indagine di CS, che coinvolge tre livelli organizzativi. Il flusso informativo nasce di fatto negli ospedali (i quali godono tra l'altro di ampia autonomia nello svolgimento delle indagini, pur nel rispetto dei criteri generali stabiliti dalla delibera regionale in merito alle rilevazioni di CS) e in tutte le strutture sanitarie accreditate che erogano servizi assistenziali: in questo ambito viene studiato e dai risultati sono presi provvedimenti e vengono indirizzate le azioni di miglioramento atte ad implementare il servizio erogato. I dati sono poi trasferiti alle Ausl che svolgono azione di confronto e coordinamento e infine giungono alla Direzione Generale Sanità per l'analisi dell'intero sistema.

Negli altri due casi analizzati gli attori coinvolti nell'indagine sono in primis i responsabili del servizio che predispone l'indagine, seguono gli operatori delle strutture che erogano direttamente il servizio e che sono deputati alla rilevazione e alla raccolta dei dati, e i consulenti esterni qualora siano chiamati a supportare l'indagine in particolare nelle fasi di elaborazione dei dati e presentazione dei risultati.

3. Metodo d'indagine

Gli strumenti utilizzati nello svolgimento delle indagini sono stati nel caso Lombardia A e Lombardia B questionari a risposta chiusa, con qualche domanda aperta, somministrati immediatamente dopo la fruizione del servizio da parte dell'utente intervistato, secondo una campionatura di tipo casuale nel primo caso e rigorosamente scientifica nel secondo (calcolo del campione sulla base di una formula matematica, inclusa nel kit per la rilevazione, diffuso dalla regione). La scelta del questionario è stata dettata, oltre che dal criterio dell'economicità, dalla possibilità di poter sfruttare il contatto diretto con l'utente che in entrambi i casi usufruisce del servizio presso le strutture deputate alla rilevazione e avere quindi un riscontro «a caldo» del livello di soddisfazione del cittadino.

In particolare, nel caso Lombardia B, si è puntato allo sviluppo metodologico per la determinazione del campione, alla praticabilità del metodo, lasciando la più ampia autonomia alle strutture di intervenire nell'impostazione delle «survey», adeguandole alle singole realtà, alle missioni aziendali e all'impatto sull'organizzazione della risorsa utente. L'obiettivo generale è di costruire una rete di informazioni sulla qualità percepita attraverso una rilevazione sistematica già esistente nelle strutture sanitarie; a tal fine lo studio oltre allo strumento del questionario ripropone anche lo schema regionale per la raccolta e l'analisi delle segnalazioni di reclami, osservazioni ed encomi.

Nell'indagine Lombardia C, invece, il questionario è stato somministrato telefonicamente, e alternato a volte all'utilizzo di *focus group*. La *customer* in questo caso non è infatti tanto rivolta a sondare il servizio in sé, quanto piuttosto a rilevare la percezione, a livello di comunicazione e immagine, che il cittadino ha del servizio.

4. Risultati dell'indagine

In tutti e tre i casi i risultati delle indagini di CS hanno influito sulle modalità di erogazione del servizio, soprattutto dal punto di vista dell'immagine e dell'organizzazione. In particolare, nel caso di Lombardia A, i risultati della *customer* hanno portato all'allungamento dell'orario di apertura dello sportello di Milano, con la conseguente esternalizzazione del servizio stesso; nel caso Lombardia B, le aziende ospedaliere hanno proceduto, a seguito delle criticità emerse dalla *customer*, a promuovere autonomamente delle azioni di miglioramento del servizio di accoglienza e soggiorno dei pazienti; nel caso Lombardia C, infine, le indagini di CS hanno contribuito allo sviluppo di nuovi strumenti di comunicazione del servizio al cittadino, come la newsletter *online* invece che cartacea, o all'organizzazione di iniziative, eventi e/o momenti di informazione al cittadino.

Per quanto riguarda la diffusione e l'utilizzo dei risultati, ad eccezione del caso Lombardia B che rende pubblici i risultati sul web e quindi accessibili a tutti, negli altri due casi le risultanze emerse dall'indagine rimangono prevalentemente per un uso interno e sono trasmesse solo agli attori del processo, sia tramite rapporti cartacei che presentazioni, che convegni *ad hoc*.

5. Percezioni

In tutti e tre i casi non si rilevano particolari criticità nello svolgimento delle indagini, a parte la criticità comune a tutto il settore pubblico della mancanza di risorse umane ed economiche per lo svolgimento delle attività, in particolare nel caso delle indagini di CS dove si richiedono competenze altamente specifiche. Quello che invece vale la pena sottolineare è il gap tra la valutazione tendenzialmente positi-

va espressa sulla CS, come strumento di lavoro e di miglioramento dei servizi erogati, e la percezione negativa dell'utilizzo di questo strumento che non pare godere di un impiego di risorse ad esso deputate. Fatta eccezione per il caso Lombardia B, in cui la CS è oggetto di una più ampia politica della qualità dei servizi e fa parte di un sistema complessivo di rilevazione sistematica, negli altri casi è vissuta come un'attività residuale, che poco si raccorda con i processi decisionali, gestionali, di controllo e valutazione dell'amministrazione regionale.

6. Conclusioni

Le ricadute interne delle indagini di CS sono state rilevanti soprattutto dal punto di vista della struttura, dove si riscontrano nelle modalità di erogazione e di organizzazione dei servizi dei cambiamenti indotti proprio dai risultati delle indagini. Per quel che riguarda invece la dimensione della cultura, e dei processi, l'influenza della *customer* è più limitata. I processi decisionali sono solo in parte contaminati dai risultati delle indagini, e i processi di valutazione dei dipendenti sono legati all'utilizzo di altri strumenti.

In conclusione l'attività di *customer* risulta residuale rispetto al complesso delle attività svolte dall'amministrazione, con la conseguenza culturale di non comprendere la polifunzionalità dello strumento della *customer* i cui effetti possono incidere su più dimensioni dell'organizzazione. Come dichiarato dagli stessi attori intervistati, la *customer* è solo uno dei tanti strumenti utilizzati per la misurazione della qualità, talvolta nemmeno tra i più importanti, fermo restando l'elevato grado di avanzamento della Regione Lombardia dal punto di vista dell'implementazione dei sistemi di misurazione della qualità.

La Provincia di Avellino

1. Ambito di indagine

Attraverso la prima intervista (ProvAv A) abbiamo preso conoscenza di un'indagine di CS effettuata dal settore turismo, sport e spettacolo al fine di rilevare la soddisfazione degli utenti del progetto «Escursione in Irpinia, terra di mezzo», una sorta di visita ai principali siti culturali e paesaggistici della provincia di Avellino. Al momento, l'indagine è stata condotta una sola volta, con l'intento di sottoporre in seguito a un'indagine simile anche altri progetti. Nel secondo e nel terzo caso, le indagini sono appena partite (ProvAv B) o stanno per essere avviate (ProvAv C). Nello specifico, ProvAv B attraverso l'azione della consiglieria di parità, sta conducendo un'analisi su un progetto relativo alle situazioni di discriminazione diretta e indiretta che si verificano sui luoghi di lavoro, su *mobbing* di genere,

molestie sessuali e violenze nei luoghi di lavoro, al fine di diffondere e far conoscere sul territorio la cultura delle pari opportunità e l'attività condotta dall'ufficio. Il criterio di scelta si riferisce chiaramente all'impegno necessario per informare le donne e favorire la loro integrazione. Per quanto riguarda la frequenza, non è emersa ancora una precisa definizione, in quanto le numerose attività svolte in precedenza sono state rivolte essenzialmente alla diffusione e all'informazione-formazione degli interessati, ma si è riscontrata la creazione presso l'ufficio di un osservatorio sul *mobbing* e le discriminazioni per poter verificare costantemente il fenomeno. Nel terzo caso (ProvAv C) l'indagine sarà condotta dall'ufficio politiche giovanili sui servizi informagiovani, per poter apportare eventuali miglioramenti in grado di rispondere maggiormente alle necessità dei giovani del territorio. Per quanto concerne la frequenza, non è ancora emersa un'indicazione precisa, per quanto i responsabili del servizio sembrano orientati a garantire anche in questo caso una certa periodicità delle rilevazioni con la creazione di un tavolo tecnico permanente.

2. Processo di rilevazione

Le rilevazioni di CS in questione sono rivolte essenzialmente al cittadino-utente (ProvAv A); all'utente esterno (donne-uomini) e agli addetti ai lavori (avvocati) nel caso di ProvAv B; ad utenti esterni (giovani) e a un utente istituzionale (centri e punti informagiovani) nel caso di ProvAv C. Circa le rilevazioni, in tutti e tre i casi è emerso il ricorso a risorse esterne. In particolare nel caso ProvAv A hanno partecipato all'indagine 2 funzionari interni e 6 esterni. Circa le risorse esterne, è stata fatta una gara per stipulare una convenzione con una società di esperti nel turismo e nella conservazione dei beni culturali, società con la quale esistono rapporti istituzionalizzati. Nel caso di ProvAv B, sono stati realizzati un protocollo d'intesa tra l'ufficio e vari attori (Presidente delle Organizzazioni industriali, Organizzazioni sindacali e il Presidente della provincia) e degli avvisi pubblici per reclutare esperti nell'ambito delle pari opportunità. Anche per ProvAv C parteciperanno all'indagine risorse interne (tavoli tecnici e istituzionali) e una ditta esterna esperta in politiche giovanili selezionata attraverso una convenzione stipulata già da qualche anno. Circa il coinvolgimento politico, ProvAv A ha dichiarato che non c'è stato un intervento da parte dei responsabili politici ma che nel complesso i dirigenti dell'ente hanno accolto con soddisfazione l'indagine di CS. ProvAv B ha affermato che il livello politico si sta attivando per qualificare i servizi e favorire la realizzazione di certe attività e anche in riferimento ai dirigenti dell'amministrazione, si è riscontrata la presenza di *input* e direttive che si muovono in questo senso. ProvAv C ha ammesso di non conoscere il comportamento dei dirigenti circa l'utilizzo dei risultati dell'indagine di CS ma ha segnalato un forte

interessamento dell'assessore competente (politiche giovanili) che ha condotto all'approvazione di un capitolo di bilancio per le politiche giovanili.

3. Metodo d'indagine

Nel caso di ProvAv A lo strumento utilizzato è stato il questionario somministrato agli utenti, un metodo scelto per la sua semplicità. Anche nel caso di ProvAv B la scelta è stata la somministrazione di un questionario, che sembra essere un metodo che si è consolidato attraverso le precedenti attività condotte, alle lavoratrici e ai lavoratori di imprese ed enti pubblici selezionate a campione sulla base della grandezza del territorio. Nel caso di ProvAv C, oltre alla somministrazione del questionario, metodo che sarà affidato a figure esperte, si stanno considerando anche altri strumenti, quali sms e video da trasmettere su internet, scelti perché più vicini alle nuove modalità di comunicazione dei giovani, o il sistema della radio-web già attivato in occasione di un precedente progetto e tuttora funzionante.

4. Risultati dell'indagine

ProvAv A ha diffuso i risultati attraverso il sito internet della provincia, e i rapporti e le analisi risultanti dal processo di CS sono ad uso interno. Non c'è stata risposta circa il miglioramento dell'efficacia del servizio, in quanto i risultati non sono stati trasmessi all'esterno. Viene tuttavia indicato come esempio complessivo di miglioramento e di innovazione del servizio la riproposizione dello stesso progetto anche quest'anno. Nel caso esposto da ProvAv B si pensa di diffondere i risultati attraverso il sito web, attraverso la disseminazione delle pubblicazioni presso i centri per l'impiego, i comuni, gli enti, le scuole, e mediante la partecipazione alle fiere. ProvAv C diffonderà i risultati attraverso il portale della regione e della provincia e, in base ai risultati, si valuterà l'ipotesi di una pubblicazione. Entrambi i casi (ProvAv B e ProvAv C) ritengono che la diffusione dei risultati possa migliorare in termini positivi i servizi. Nello specifico, ProvAv B ritiene che si possa migliorare l'efficacia dell'azione e potenziare i tre obiettivi del servizio offerto (promozione della cultura delle pari opportunità, la promozione di azione positive per inserire le donne nel mercato del lavoro, e la promozione di azioni positive per eliminare la discriminazione che esistono nel mondo del lavoro). Anche ProvAv C pensa che la diffusione dei risultati sia positiva per creare uno standard di qualità del servizio offerto e, in termini di miglioramento o di creazione di nuovi servizi, si fa riferimento alla possibilità di far fronte ai costi economici per formare e reclutare il personale, in modo da dare una stabile opportunità ai giovani e contenere la fuga dal proprio territorio.

5. Percezioni

Nel caso ProvAv A non si sono rilevate grandi e particolari criticità organizzative riscontrate nel processo di rilevazione della CS. La fase più critica del processo di CS tra quelle previste dalla direttiva ministeriale è stata la necessità di dover spiegare agli utenti il senso del questionario, quella più rilevante è stata individuata nella discussione che si è posta in essere tra gli utenti. ProvAv A ritiene inoltre che i risultati delle rilevazioni di CS abbiano influenzato in termini migliorativi le modalità di offerta dei servizi. Per i casi ProvAv B e ProvAv C non è stato possibile rispondere a queste domande, visto che le indagini sono appena partite o stanno per partire, tuttavia, ProvAv C ritiene che i risultati delle rilevazioni di CS possano influenzare la progettazione dell'offerta dei servizi, in termini più rispondenti alle domande dei cittadini. Circa la rispondenza da parte dell'amministrazione in oggetto a quanto richiesto dalla direttiva, ProvAv A afferma di non saper rispondere e, in riferimento all'esperienza personale, dichiara che si sta cercando di farlo. Tuttavia, si ritiene che l'amministrazione provinciale abbia attuato in modo appropriato gli strumenti messi a disposizione dalla legislazione per adeguare i servizi offerti alle reali esigenze dei cittadini, anche se non si ritiene che la CS sia diventata uno strumento che l'ente ha fatto effettivamente proprio. Anche ProvAv B afferma di non saper rispondere alle domande circa la rispondenza da parte dell'amministrazione a quanto richiesto dalla direttiva o al fatto che la CS sia diventata uno strumento di cui l'ente si serve effettivamente per migliorare i servizi offerti. In riferimento al proprio ufficio, dice di averlo fatto probabilmente da autodidatta già con attività e progetti passati. ProvAv B ritiene che l'amministrazione stia migliorando la capacità di registrare la soddisfazione degli utenti attraverso corsi di formazione finalizzati a qualificare a questo fine il personale. Situazione analoga per il caso ProvAv C il quale non ritiene che la propria amministrazione, nel suo complesso, stia effettivamente usando gli strumenti indicati dalla legislazione sulla CS.

6. Conclusione

Per quanto riguarda la dimensione della cultura, in genere nelle tre interviste si fa riferimento al miglioramento del servizio offerto (ProvAv A), alla necessità di rilevare se dopo aver posto in essere un'azione l'obiettivo è stato raggiunto o è ancora da perfezionare (ProvAv B), la necessità di verificare la distanza fra il risultato ottenuto e il risultato atteso dopo aver realizzato un'azione (ProvAv C). Circa lo sviluppo di nuove conoscenze, le tre interviste convergono sul fatto che non si è generata una nuova conoscenza a riguardo perché ciò è già parte da molto tempo delle proprie conoscenze (ProvAv C) e del proprio modo di agire (ProvAv A e ProvAv B). A livello strut-

turale, oltre al complessivo riferimento al miglioramento e potenziamento dei servizi offerti, con la riproposizione del progetto (ProvAv A) e numerose attività di formazione, informazione, diffusione della conoscenza ai fini della presa di coscienza sul territorio dell'importanza di tali attività e della partecipazione, non è emersa la creazione di nuove figure professionali. A riguardo, in due casi (ProvAv B e ProvAv C) si auspica fortemente la creazione di figure professionali specializzate, per favorire una maggiore apertura mentale e l'inserimento dei giovani (ProvAv C) e per ottimizzare i servizi offerti, con il suggerimento di favorire le donne perché dotate di una sensibilità maggiore per cogliere la realtà (ProvAv B).

ProvAv A ritiene che le indagini di CS hanno avuto ricadute positive sul processo di valutazione dei dipendenti e dei dirigenti dell'amministrazione, così come sulla definizione delle politiche future, anche se non viene specificato in che modo e sotto quali specifici profili. ProvAv C afferma che le indagini di CS possano avere ricadute sulla valutazione dei dipendenti e dei dirigenti a seconda di come le rilevazioni vengano poste in essere, poiché maggiore è l'investimento maggiori le aspettative attese. Sulla definizione delle politiche future la ricaduta delle indagini di CS sembra essere positiva e propositiva per la progettazione di servizi più rispondenti alle esigenze della comunità (ProvAv C). Infine, in relazione all'opportunità di creazione di un sistema di rilevazione di CS di uno stesso servizio basato su livelli organizzativi superiori (provinciale/regionale/nazionale), i tre casi valutano questa opportunità in maniera differente. ProvAv A ritiene che il processo debba svolgersi a livello locale perché c'è un contatto diretto con l'utenza; ProvAv B la ritiene un'ottima possibilità purché si tenga conto delle differenze che esistono nelle varie realtà in cui le amministrazioni operano. ProvAv C la ritiene un'opportunità futura, poiché nel breve periodo bisognerebbe agire innanzitutto attraverso l'apertura di canali di comunicazione tra il cittadino e l'amministrazione.

La Provincia di Bologna

1. Ambito di indagine

La Provincia di Bologna svolge indagini di rilevazione del livello di soddisfazione dell'utenza sia nei confronti dell'utente interno, che dell'utente esterno, il cittadino. In questo ultimo caso, la rilevazione avviene in maniera perlopiù indiretta, in virtù del ruolo di ente istituzionale «intermedio», votato più ad attività di programmazione e pianificazione del territorio che al rapporto diretto con il cittadino.

Nello specifico, la Provincia ha sviluppato al suo interno una struttura dedicata a sondaggi di opinione e rilevazioni del livello di soddisfazione dei cittadini del territorio (ProvBo A). Il Centro

Demoscopico Metropolitano (MeDeC) dal 1997 svolge regolarmente (dalle 30 alle 50 rilevazioni all'anno) attività di analisi e ricerca, su commissione da parte di istituzioni locali (Comuni, Province, Regioni), e aziende a partecipazione pubblica. Si tratta di uno strumento assolutamente nuovo, nel panorama della pubblica amministrazione, che si rivela molto utile al governo locale, per acquisire in tempo reale informazioni relative alle opinioni dei cittadini: dal gradimento nei confronti del progetto di nuove infrastrutture, al grado di soddisfazione nei confronti dei servizi pubblici, come gli asili nido, le scuole, gli uffici comunali.

All'attività stabile del MeDeC, si aggiungono le indagini promosse dai singoli settori, come nei casi analizzati del «Settore Personale e Provveditorato» (ProvBo C) e del «Settore Servizi alla Persona e alla Comunità» (ProvBo B). Nel primo caso, le indagini sono mirate a conoscere, con cadenza annuale, il grado di soddisfazione del cliente, differenziato per tipologia di utente, ovvero:

- a. tutto il personale della Provincia di Bologna;
- b. gli altri settori della Provincia di Bologna, che usufruiscono del servizio Personale e Provveditorato;
- c. i cittadini che entrano in contatto con la Provincia, ai fini di una possibile assunzione o in quanto partecipano alle iniziative di formazione promosse dal settore Personale e Provveditorato.

Nel secondo caso, invece, la rilevazione ha riguardato la soddisfazione dell'utenza rispetto alle azioni formative programmate e finanziate dalla Provincia, e realizzate dagli enti di formazione sul territorio.

Le finalità con cui tendenzialmente vengono realizzate le indagini coincidono con l'esigenza di raccogliere *feed back* dal territorio per la programmazione e l'organizzazione dei servizi (ProvBo A e PovBo B), oppure per avere informazioni utili all'organizzazione interna del lavoro e dei processi (ProvBo C).

In alcuni casi poi, c'è proprio un input «politico» all'utilizzo della *customer* per monitorare il livello delle prestazioni erogate sul territorio. Ad esempio, i vertici politici della Provincia si sono fatti promotori di indagini di CS rivolte a rappresentanti della realtà economico-sociale del territorio, per avere sia un riscontro sull'andamento delle attività sia linee di indirizzo per le politiche provinciali (ProvBo D).

2. Processo di rilevazione

Per quanto riguarda il caso ProvBo A, il processo di indagine ha inizio con la richiesta del committente (solitamente un'istituzione tramite il vertice politico o amministrativo) per la rilevazione della soddisfazione dell'utenza su un particolare servizio. Segue un processo istruttorio sull'ambito di indagine, che si conclude con la redazione di un questionario, impostato dai ricercatori in forza al centro

demoscopico, ma condiviso con i committenti. Dopodiché si passa alla somministrazione del questionario tramite il metodo Cati con un'indagine campionaria di carattere classico. Terminata la fase di rilevazione sul campo, si procede quindi all'elaborazione dei dati, alla quale fa seguito un lavoro piuttosto oneroso, legato alla mediazione dei risultati acquisiti rispetto agli indirizzi e alle esigenze dei committenti. I risultati vengono poi argomentati e discussi in dibattiti pubblici di vario livello, o con la giunta, o con i consiglieri comunali, o, spesso, con la popolazione.

Negli altri casi il processo di rilevazione è stato gestito prevalentemente con risorse interne, affidandosi solo in fase iniziale, per il trasferimento di *know-how*, al supporto di professionalità esterne (ProvBo C) o esternalizzando le fasi di somministrazione dei questionari e di elaborazione dei dati per motivi di economicità (ProvBo B).

Gli attori del processo vanno quindi dai diretti responsabili dei servizi coinvolti nell'indagine di CS, al responsabile della qualità, agli esponenti del vertice politico e amministrativo interessati, ai consulenti esterni, fino, a volte, ai rappresentanti dell'associazionismo economico e sociale, chiamati ad esprimere la propria opinione/consenso in materia.

3. Metodo d'indagine

Gli strumenti utilizzati per la rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza convergono tendenzialmente nel questionario, che a detta degli intervistati, risulta il metodo più utile e veloce per raggiungere un elevato numero di utenti.

In dettaglio, nel caso ProvBo A è oramai consolidata la prassi di somministrare i questionari telefonicamente attraverso il metodo CATI, la cui affidabilità è stata provata dall'esperienza nell'uso. L'intervista telefonica è stata utilizzata anche nei casi ProvBo B e ProvBo D, mentre nel caso ProvBo C, data la ridotta numerosità delle rilevazioni, sono stati somministrati questionari cartacei e svolte interviste *face to face* con gli utenti interni interessati. In questa ultima indagine la *customer* è accompagnata da altri metodi di rilevazione della soddisfazione dell'utenza, come il registro di gestione quotidiana dei reclami, tutti elementi che concorrono alla definizione di un importante strumento di lavoro per la gestione e l'organizzazione dei processi interni all'ente.

4. Risultati dell'indagine

Le politiche di diffusione dei risultati sono dettate dal tipo di indagine e visibilità che l'amministrazione decide di attribuire agli esiti delle indagini. Nella maggior parte dei casi, comunque, i risultati vengono diffusi al pubblico, tramite convegni, iniziative, dibattiti, presentazioni, oltre che costituire materia di discussione e negoziazione

nell'ambito delle commissioni di concertazione e programmazione delle politiche del territorio.

Per quanto riguarda nello specifico l'utilizzo dei risultati, nel caso ProvBo B, gli esiti della CS hanno orientato l'azione dei centri di formazione professionale, i quali hanno cercato di adottare misure di perfezionamento del servizio laddove erano emerse delle criticità; mentre nel caso ProvBo C la *customer* ha inciso particolarmente sui processi di gestione interni all'ente, migliorando ad esempio la circolazione delle informazioni o velocizzando i tempi di erogazione dei servizi rivolti sia all'utente interno sia all'utente esterno.

5. Percezioni

Se a livello organizzativo non si riscontrano particolari criticità nello svolgimento delle indagini di CS, dato il carattere di continuità e sistematicità con cui vengono effettuate le rilevazioni, sul fronte delle risorse disponibili l'emergenza è significativa, al punto che nel caso ProvBo B si paventa addirittura l'ipotesi di non poter più realizzare indagini di CS in futuro, proprio a causa dei tagli ai fondi pubblici, che paiono colpire in primo luogo questo tipo di attività.

Oltre a questi aspetti, emerge un certo scetticismo da parte del vertice amministrativo (ProvBo D) in relazione sia all'effettiva realizzazione delle azioni di miglioramento dei servizi, sia sul valore stesso delle indagini. In particolare su questo ultimo elemento le perplessità sono più accentuate, nel senso che la qualità e il miglioramento dei servizi, secondo le parole del direttore generale, non può basarsi esclusivamente sulla raccolta e l'analisi delle percezioni dei cittadini, facilmente influenzabili da fattori esterni, ma necessita di essere integrata e incrociata con altri metodi di rilevazione della qualità per contribuire alla gestione strategica dell'amministrazione.

6. Conclusione

A livello culturale la *customer* è stata particolarmente recepita dall'amministrazione provinciale, che ha sviluppato al proprio interno alcune delle competenze necessarie allo svolgimento delle indagini di rilevazione della soddisfazione dell'utenza, come ad esempio il Centro Demoscopico Metropolitano nel settore «Studi e Programmazione».

Dall'analisi svolta, emerge come la *customer* nel caso della Provincia di Bologna, abbia delle ricadute interne sui sistemi decisionali, di controllo e gestione dell'ente, fatta eccezione per la valutazione del personale che pare rimanere tendenzialmente esclusa dagli effetti delle indagini, poiché inserita in altri percorsi di misurazione.

Nello specifico, esiste un raccordo abbastanza forte tra le finalità, i contenuti e i risultati delle indagini di CS e i processi di formulazione delle politiche provinciali di programmazione e pianificazione, che in

buona parte si originano dai tavoli di concertazione e negoziazione degli obiettivi e degli indirizzi di *policy* tra la Provincia, gli altri livelli istituzionali e i rappresentanti delle forze economico-sociali del territorio.

La CS è diventata pertanto uno strumento di lavoro nell'ambito delle attività di programmazione e pianificazione svolte dalla Provincia, in virtù del nuovo ruolo assegnatole dalla riforma del titolo V della Costituzione. In questi termini, i dirigenti dei settori interessati dalle indagini sono oramai avvezzi all'utilizzo regolare delle informazioni ottenute tramite la *customer*, per avere un feedback sulle prestazioni erogate nel territorio.

Tuttavia, per ottenere un quadro completo della qualità dei servizi, come abbiamo visto, gli esiti della CS vanno incrociati con le risultanze emerse dall'utilizzo di altri metodi di rilevazione della soddisfazione dell'utenza. La CS acquista di fatto valore se inserita in un sistema organico e integrato di strumenti per la rilevazione della qualità, potendo concorrere con questi al governo strategico dell'amministrazione.

Il Comune di Ravenna

1. Ambito di indagine

Il Comune di Ravenna effettua indagini di CS dalla fine degli anni Novanta, quando per volontà dell'amministrazione di allora è stata costituita un'unità organizzativa interna dedicata alle attività di rilevazione della soddisfazione dell'utenza e della qualità dei servizi (ComRavenna C). L'Ufficio Qualità e Formazione effettua infatti periodicamente indagini sulla soddisfazione dei cittadini, soprattutto rispetto a quei servizi che hanno un forte impatto sul territorio, quali scuole materne, edilizia privata, asili nido comunali, asili nido convenzionati, centri ricreativi estivi, servizio Urp, biblioteca, emeroteca, servizi erogati dalle circoscrizioni, mercato ambulante, servizio IAT (Informazioni e Accoglienza Turistica), servizi per stranieri, sicurezza e polizia municipale.

In particolare, sono state qui prese in considerazione le indagini promosse dalle aree del «Servizio di Informazione e Comunicazione al Cittadino» e del «Servizio Turismo e Attività Culturali». Nel primo caso (ComRavenna A) la rilevazione, ripetuta a distanza di due anni, è stata effettuata sugli Uffici di Relazione con il Pubblico (Urp), mentre nel secondo (ComRavenna B) le iniziative di CS hanno riguardato il grado di soddisfazione dei turisti che usufruiscono dei servizi dell'Ufficio Informazione e Accoglienza Turistica (IAT).

Le finalità che hanno mosso le indagini di CS sono riconducibili in larga parte alla volontà dell'amministrazione comunale di misurarsi e confrontarsi con il cittadino, monitorando l'andamento di quei servizi percepiti come più rilevanti per la collettività.

2. Processo di rilevazione

Le indagini di CS realizzate dal Comune di Ravenna sono generalmente coordinate e supportate dall'Ufficio Qualità e Formazione, che contribuisce a dare un'impronta comune allo svolgimento del processo di rilevazione.

Il processo di solito inizia con un'indagine qualitativa, attraverso la costituzione di *focus group*, a cui partecipano sia gli operatori dei servizi interessati, sia rappresentanti degli utenti del servizio.

L'utilizzo dei *focus group* è funzionale alla costruzione del questionario, poiché permette una conoscenza più approfondita del servizio oggetto di indagine e dei potenziali elementi da rilevare. Una volta formulato il questionario e selezionato il campione di riferimento, vengono stabilite le modalità di somministrazione e successivamente si procede alla formazione dei rilevatori (solitamente studenti universitari). Terminata la raccolta dei dati, le informazioni vengono elaborate internamente e fatte confluire in un rapporto finale che viene inviato ai servizi coinvolti, chiamati a dare la propria lettura sui risultati emersi. L'indagine si conclude con la predisposizione delle azioni di miglioramento da mettere in campo, e, quando possibile, con la ripetizione della rilevazione sullo stesso servizio, per verificare e valutare l'effetto delle misure correttive adottate.

Al processo di indagine, infine, prendono parte i responsabili e gli operatori del servizio, su cui viene effettuata la *customer*, la responsabile dell'Ufficio Qualità, e a volte rappresentanti della cittadinanza, chiamati a partecipare ai *focus group*.

3. Metodo d'indagine

Il metodo utilizzato è pressoché omogeneo per tutte le indagini di *customer*, poiché acquisito a seguito del trasferimento di *know-how* da una società di consulenza, che ha affiancato l'Ufficio Qualità e Formazione nella fase di *start up*.

L'insieme dei metodi e degli strumenti in dotazione all'amministrazione prevede pertanto l'utilizzo in via preliminare di *focus group*, funzionali all'individuazione degli elementi utili alla costruzione del questionario. Dopodiché la scelta delle modalità di somministrazione del questionario è dettata dalle finalità dell'indagine, dal tipo di servizio indagato e dal target di utente. Così, nel caso ComRavenna A il questionario è stato somministrato da un gruppo di studenti, reclutati per l'indagine, e dislocati in tre diversi luoghi della città, al fine di intervistare un'utenza diversificata il più possibile al suo interno; nel caso ComRavenna B il questionario è stato somministrato sempre in maniera diretta, ritenendo questa modalità la più efficace per avere un commento «a caldo» del turista, contestualmente alla fruizione del servizio.

4. Risultati dell'indagine

Solitamente al termine delle indagini di CS le amministrazioni interessate dalla rilevazione producono una relazione finale in cui vengono presentati il metodo utilizzato e i risultati ottenuti. Il rapporto di sintesi dei risultati viene presentato e talvolta discusso in sede di consiglio con la giunta, o con il sindaco, oppure reso pubblico, tramite assemblee, tavoli di coordinamento, convegni, oppure mediante pubblicazioni su quotidiani o riviste di settore.

Per quanto attiene, invece, all'utilizzo dei risultati, nel caso degli Urp è stato allungato l'orario di apertura dello sportello al pubblico, mentre per quanto riguarda lo Iat si è proceduto a migliorare il *layout* della sala di accoglienza dei turisti e sono state apportate delle modifiche alla segnaletica del centro storico.

5. Percezioni

La percezione che gli attori intervistati hanno della customer è estremamente positiva, laddove l'utilizzo delle indagini di rilevazione della soddisfazione dell'utenza è stato pienamente acquisito dall'ordinaria attività svolta dal Comune. Gli attori intervistati hanno difatti sviluppato una particolare sensibilità allo strumento della CS, riconoscendone il valore strategico nell'indirizzare l'azione amministrativa. Tuttavia, non mancano alcune criticità, individuabili in primo luogo nella mancanza di risorse, non solo per lo svolgimento dell'indagine, ma anche per l'adozione delle azioni di miglioramento che ne dovrebbero seguire; e, in secondo luogo, nella necessità di un utilizzo più costante e regolare della CS e di una lettura più trasversale dei risultati, che consenta di accogliere e tradurre in scelte politiche le indicazioni che emergono dall'indagine (ComRavenna D).

6. Conclusione

L'amministrazione del Comune di Ravenna pone particolare attenzione alle esigenze dei cittadini, mostrando una marcata sensibilità nei confronti della cultura della misurazione e della qualità. Un orientamento questo che, supportato dagli organi politici (tra le linee programmatiche dell'ultimo mandato del Sindaco è prevista l'istituzione di un osservatorio proprio per la rilevazione della *customer*), ha spinto l'amministrazione a dotarsi di un ufficio appositamente dedicato ad indagini di questo genere, sviluppando in tal modo un proprio bagaglio di competenze, strumenti e metodi nel campo della qualità. Nel dettaglio, le ricadute della CS sono evidenti a livello strutturale, dove si è proceduto ad attuare interventi di miglioramento dei servizi, secondo le indicazioni emerse dalle indagini; sono parziali a livello decisionale, con un effetto limitato sulla formulazione delle

politiche pubbliche, pur non mancando momenti di confronto e discussione delle finalità, dei contenuti e dei risultati della CS nei tavoli di concertazione tra le istituzioni pubbliche e private; quasi nulle sui processi interni di controllo e valutazione del personale, che mancano ancora di un sostanziale raccordo con il sistema di rilevazione della qualità.

Il Comune di Roma

1. Ambito di indagine

Dalla prima intervista (ComRoma A) emerge che le indagini relative alla rilevazione della CS si sono concentrate dapprima sui municipi; in particolare nell'ambito socioeducativo sono stati scelti l'assistenza domiciliare agli anziani, gli asili nido e la scuola materna. Per i servizi amministrativi il servizio demografico e il commercio; per il servizio tecnico, la manutenzione delle strade e il rilascio permessi per passi carrabili. In seguito l'indagine si è allargata ai dipartimenti e, in particolare, nel dipartimento politiche sociali, si è scelto il servizio case di riposo per anziani e l'ufficio cinema; nel dipartimento politiche educative i soggiorni estivi.

Nella seconda intervista (ComRoma B) si fa riferimento alle rilevazioni fatte nell'ambito dell'iniziativa Cantieri. Essa ha previsto un'indagine di CS in due ambiti: i servizi culturali, cioè in particolare un teatro di Ostia; il problema dell'assistenza scolastica riguardante i giovani diversamente abili in un territorio del municipio XII.

La terza intervista (ComRoma C) fa riferimento a delle indagini di CS sull'operato in generale della giunta comunale e sulle società che erogano i servizi principali; il tutto diviso in una serie di sottoargomentazioni più specifiche. Fa inoltre riferimento anche a delle indagini interne.

Per quanto riguarda la frequenza con cui sono state condotte le rilevazioni, nel caso di ComRoma A, la cadenza è stata annuale; l'iniziativa Cantieri descritta in ComRoma B si è svolta nel 2003/2004, ma ha dato luogo a tutta un'altra serie di rilevazioni ancora in corso; per quanto riguarda le rilevazioni di cui parla l'intervista ComRoma C, quelle esterne vengono effettuate ogni due o tre mesi a seconda delle necessità. Quelle interne hanno grossomodo scadenza annuale.

Per quel che concerne i criteri di scelta, essi sono stati di diverso tipo: in particolare, sono stati scelti dipartimenti che avessero un contatto diretto con i cittadini (ComRoma A); servizi che riguardassero una varietà di persone e ceti sociali (ComRoma B); campioni di persone rappresentativi dell'intera popolazione.

La finalità della messa in atto del processo stesso è stata individuata quasi unanimemente nella maggior attenzione che si è voluta porre sul parere dei cittadini, quasi a significare un'apertura dell'istituzione stessa verso l'esterno (ComRoma A; ComRoma B; ComRoma C).

Tuttavia, soprattutto per quel che riguarda le indagini verso l'interno l'accento è stato posto soprattutto sulla rilevazione della qualità e dell'efficienza del personale stesso (ComRoma C).

2. Processo di rilevazione

In tutte e tre le interviste fatte emerge il fatto che si è dato applicazione alla direttiva del ministero della Funzione pubblica anche prima del 2004. Infatti dal 1996 al 2001 l'ufficio di controllo interno del comune si occupava di coordinare tutte le attività di rilevazione della qualità sia erogata che percepita, fornendo così a tutto il processo un elemento di regia centralizzata, come rilevato nell'intervista ComRoma B. Oggi, invece, l'ufficio di controllo interno ha perso quella mansione e dunque manca un elemento di coordinamento e le rilevazioni concernenti la qualità e la CS a livello dell'intero comune vengono per lo più effettuate dal dipartimento I (politiche delle risorse umane e decentramento) e dal dipartimento XVII (politiche per la semplificazione amministrativa e della comunicazione) senza una regia condivisa. Prendendo in considerazione le autorità decentrate, che stanno assumendo un ruolo progressivamente più importante in questo processo, invece, si occupano di questa indagine i singoli municipi. Esiste anche un'agenzia per il controllo e la qualità dei servizi pubblici locali del comune di Roma, che, pur pubblicando annualmente una relazione sullo stato dei servizi pubblici, ha però soltanto un compito consultivo rispetto ai politici (in primo luogo) e agli amministratori (in secondo luogo) del comune stesso.

Le rilevazioni sono state fatte sia sulla qualità percepita e quindi all'esterno, che sulla qualità erogata, dunque all'interno. Interessante è stata anche l'iniziativa di cui ho parlato nell'ambito dell'intervista ComRoma B, denominata Cantieri e proveniente direttamente dal ministero della Funzione pubblica; nell'ambito di quell'intervista abbiamo parlato delle specifiche iniziative del 2003/2004, ma questo progetto rappresenta un supporto all'amministrazione stessa che ogni anno porta all'effettuazione di nuove ricerche nell'ambito della CS.

Sicuramente tutte le indagini sono state condotte utilizzando una serie di attori facenti parte di ambiti diversi e spesso provenienti da autorità decentrate, come i municipi (ComRoma A; ComRoma B). Emerge inoltre che il processo di CS ha avuto come suoi attori principali personale amministrativo e dunque è stato portato avanti in questo ambito. Tutti gli intervistati infatti hanno dichiarato che da parte politica c'è stato soltanto un input e in seguito una valutazione dei risultati stessi, ma nessuna intromissione nel processo vero e proprio (ComRoma A; ComRoma B; ComRoma C). Si fa anzi riferimento alla sempre crescente definizione e separazione dei ruoli in corso tra apparato amministrativo e politico (ComRoma C) e dunque il processo di CS si prospetta nel comune di Roma come portato avanti da un punto di vista meramente amministrativo con un ruolo politico di supervisione, ma non operativo.

Dal punto di vista della reazione dei dirigenti all'utilizzo dello

strumento della CS, a parte alcune prime perplessità, sembra che alla fine sia stato accettato, apprezzato e utilizzato da tutti (ComRoma A; ComRoma B; ComRoma C).

In tutti e tre i casi sono state impiegate sia risorse interne che esterne per effettuare le rilevazioni di CS, soprattutto per motivi pratici o per mole e tipo di lavoro (ComRoma A; ComRoma B; ComRoma C). Inoltre emerge dalle indagini una mancanza di risorse specificamente dedicate alle rilevazioni di CS (ComRoma B), fattore che si va a unire, al trend verso la decentralizzazione del processo stesso (ComRoma A).

3. Metodo d'indagine

Gli strumenti che si sono utilizzati nel processo sono stati sia interviste telefoniche o faccia a faccia, che questionari a risposta multipla, che rilevazioni telematiche, nelle diverse situazioni (ComRoma A; ComRoma B; ComRoma C). Emerge in particolare che le interviste faccia a faccia e, in alcuni casi, i questionari (ComRoma C), sono stati utilizzati quando si aveva più tempo a disposizione, in particolare per le indagini interne; le rilevazioni telematiche, invece, sono state utilizzate in situazioni di scarsità di tempo per indagini esterne (ComRoma C). In generale, dunque, la scelta delle metodologie da applicare è stata legata a motivi contingenti, soprattutto relativi al tempo, al *target* o all'opportunità (ComRoma A; ComRoma B; ComRoma C).

4. Risultati dell'indagine

I risultati sono stati divulgati soprattutto tramite convegni, conferenze stampa e pubblicazioni cartacee (ComRoma A; ComRoma B; ComRoma C); in un caso anche tramite web (ComRoma B). In tutti e tre i casi i rapporti e le analisi sono serviti prettamente per un uso interno. C'è generalmente fiducia sul fatto che la diffusione dei risultati di queste rilevazioni di CS abbiano portato a migliorare il tasso di efficacia dei servizi, soprattutto tramite l'istituzione di nuovi sportelli o il miglioramento nella funzionalità o nell'aspetto di strutture già esistenti (ComRoma A; ComRoma B), anche se uno degli intervistati appare dubbioso su questo punto (ComRoma C).

5. Percezioni

Non si sono riscontrate generalmente criticità organizzative rilevanti nel processo di rilevazione della CS e tutto sommato sembra che l'amministrazione del comune di Roma abbia dato abbastanza attuazione agli strumenti a sua disposizione per avvicinarsi al cittadino (ComRoma A; ComRoma B; ComRoma C). La fase più critica del processo e insieme la più importante sembra essere stata quella dell'interpretazione dei

dati e in generale si ritiene che questi processi di rilevazione della CS abbiano influenzato in qualche modo anche le modalità di offerta dei servizi. Sulla domanda riguardante il fatto se la CS sia diventata o meno uno strumento di governo dell'ente, i pareri divergono; l'impressione è che la risposta più bilanciata sia quella di ComRoma C, che dice che nelle intenzioni questa volontà c'è tutta, nei fatti non sempre.

6. Conclusione

Per quel che riguarda la dimensione della *cultura*, c'è un certo scetticismo nei confronti della diffusione di una novità in questo senso, che si palesa soprattutto in un parere (ComRoma C). In ogni caso si concorda sul fatto che in generale c'è una maggiore attenzione verso i problemi afferenti alla CS e alla qualità, anche se non è del tutto strutturata (ComRoma B). Tutto questo non ha dato luogo a nuove figure professionali (ComRoma A; ComRoma B; ComRoma C).

A livello *strutturale* in tutte e tre le interviste si fa riferimento a un miglioramento dei servizi, tranne nella terza (ComRoma C), dove si manifesta una mancanza di conoscenza in questo senso. Nella prima intervista (ComRoma A), in particolare, si fa riferimento a un grosso miglioramento anche nelle strutture da un punto di vista architettonico, nella gradevolezza e comodità dei locali e a un aumento degli addetti al servizio demografico; nella seconda (ComRoma B) al miglioramento nell'organizzazione del servizio e nel modello di comunicazione adottato; nella terza (ComRoma C), pur premettendo una non adeguata conoscenza in questo senso, si sottolinea un miglioramento soprattutto dal punto di vista dell'immagine.

Per quanto riguarda la dimensione dei *processi* le indagini di CS sembrano aver avuto delle ricadute importanti soprattutto sul processo di valutazione dei dirigenti pubblici (ComRoma A; ComRoma B), anche se in un caso si afferma che i due processi non sono direttamente legati (ComRoma C). Sempre nella terza intervista (ComRoma C) si fa riferimento alle indagini di CS come un mezzo che ha aiutato nell'ambito del sistema di controllo interno. Per quanto riguarda la ricaduta sulla definizione delle politiche emerge che un'influenza c'è stata, anche se in questo ambito l'ultima parola spetta ai vertici politici e agli indirizzi che essi vogliono dare all'amministrazione stessa (ComRoma A).

Il Politecnico di Milano

1. Ambito di indagine

Il Politecnico di Milano da più di 15 anni effettua sistematicamente indagini di rilevazione sulla qualità della didattica (PoliMi C), anche se non esattamente all'interno di un percorso struttura-

to di CS, secondo quanto stabilito dalla direttiva ministeriale sul tema.

Oltre alle rilevazioni di routine sulla didattica, la politica dell'Ateneo incentiva anche altre forme di indagine sul grado di soddisfazione dell'utenza, sia esterna, intendendo con questa gli studenti, che interna, ovvero i dipendenti dell'università, i docenti, i ricercatori, il personale tecnico-amministrativo. Così abbiamo che nel 2006 all'interno del «Sistema Bibliotecario di Ateneo» è stata realizzata un'indagine (PoliMI A) sul livello di soddisfazione dell'utenza interna (personale docente e non) relativamente alla fruizione dei servizi erogati dall'area, che si prevede di estendere a tutta quanta l'utenza dei servizi nel corso del 2007; mentre nell'ambito dell'area «Servizi Applicazioni Informatiche» (PoliMi B) vengono svolte in modo più o meno regolare indagini sulla qualità percepita dei servizi generali resi dall'Ateneo agli studenti e al personale interno.

Lo svolgimento di indagini sulla rilevazione della soddisfazione dell'utenza sia esterna (studenti in corso e laureati) sia interna (docenti, ricercatori, dottorandi) gode di un marcato *imprinting* politico da parte degli organi politici del Politecnico. La realizzazione di indagini sulla qualità dei servizi offerti rientra negli obiettivi di *policy* dell'Ateneo, indirizzati al mantenimento e consolidamento dell'aspetto di eccellenza, che contraddistingue il Politecnico nel panorama dell'offerta formativa universitaria. A questo proposito la *customer* è di fatto uno degli strumenti che permette di intervenire sulle cosiddette «code negative», così come sono stati definiti dal Rettore i livelli non soddisfacenti dei servizi, su cui agire per il miglioramento continuo delle prestazioni erogate dall'Ateneo.

2. Processo di rilevazione

In primo luogo, il Politecnico di Milano sottopone sistematicamente due volte l'anno (in coincidenza con il termine semestrale di scadenza delle lezioni) i suoi insegnamenti a un processo di valutazione da parte degli studenti (caso PoliMi C). Il processo inizia con la fase di progettazione dell'indagine, in cui si studiano le domande da sottoporre agli studenti, secondo lo schema standard fornito dal Ministero per la valutazione della didattica, che viene opportunamente integrato con le osservazioni, segnalazioni e esigenze espresse dai presidi, dai presidenti dei singoli corsi di laurea e dal nucleo di valutazione. Dopodiché si passa alla somministrazione del questionario nelle aule. Attraverso una scheda unificata, gli studenti esprimono il proprio giudizio sull'organizzazione della didattica, sulla qualità di spazi e attrezzature, sul carico didattico, sull'interesse suscitato dalle lezioni, sulla disponibilità dei docenti. I dati rilevati vengono elaborati da una società esterna, che produce semestralmente delle relazioni, consegnate ai Presidi delle Facoltà. I dati relativi al proprio corso sono poi forniti ai singoli docenti, che possono così sapere il livello di gra-

dimento del proprio insegnamento. I dati complessivi, in forma aggregata, sono utilizzati per successive elaborazioni e sono resi pubblici nell'annuale relazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo, disponibile sul sito. L'organo che gestisce la somministrazione delle schede è l'Osservatorio della Didattica di Facoltà, che è un organo paritetico, composto da cinque docenti e da cinque studenti e previsto dal Regolamento di Ateneo. Gli Osservatori della Didattica devono rilevare l'andamento della didattica, la qualità delle prestazioni didattiche, l'efficienza delle strutture formative e delle scelte operate, elaborando proposte per il loro miglioramento. L'Osservatorio della Didattica di Ateneo coordina in generale le metodologie di rilevazione e trasmette al Senato accademico una relazione periodica sull'andamento generale della didattica.

Per quanto riguarda le altre indagini oggetto di studio, nel caso PoliMi A¹³ la rilevazione sul livello di gradimento dei servizi bibliotecari di Ateneo è stata realizzata interamente da risorse interne (dirigenti e funzionari del sistema Bibliotecario e dell'area del personale), che hanno predisposto autonomamente il questionario e la sua somministrazione a mezzo posta agli utenti interni.

Nel caso PoliMi B, invece, il processo di rilevazione della soddisfazione dell'utente riguarda solo la dimensione tecnica dell'indagine (la definizione dei contenuti è di competenza del committente dell'indagine, solitamente il Rettorato o i responsabili dei servizi su cui si intende effettuare la *customer*), tramite la predisposizione del software e dei mezzi tecnici e informatici per la raccolta e l'elaborazione dei dati. L'area «Servizi Applicazioni Informatiche di Ateneo» di fatto svolge abbastanza regolarmente rilevazioni sulla qualità percepita dei servizi erogati centralmente dal Politecnico a studenti e docenti, utilizzando oltre allo strumento della *customer*, anche altre modalità, come la raccolta delle richieste e delle segnalazioni che provengono dai call center, oppure dal canale telematico quale l'e-mail.

Sintetizzando quindi le fasi del processo di indagine della CS nei tre casi, la parte iniziale (input e obiettivi dell'indagine, predisposizione del questionario relativamente alla scelta delle dimensioni e delle variabili da rilevare) è tendenzialmente coordinata e monitorata dal rettorato (o da suoi delegati), secondo gli indirizzi di *policy* dell'Ateneo, mentre la fase di rilevazione e somministrazione del questionario, e la fase di elaborazione dei dati sono affidate a personale interno competente o nel caso dell'indagine sulla didattica, dati i grandi numeri, a una società esterna, vincitrice del bando di selezione. Naturalmente partecipano al processo anche i responsabili e i dirigenti del servizio interessato dalla rilevazione, contribuendo alla gestione complessiva dell'indagine. Infine, nella fase conclusiva dell'indagine, i risultati della CS tornano al Rettorato per la valutazione e la formulazione delle azioni che ne conseguono.

Le indagini sono pertanto realizzate prevalentemente con risorse interne, con l'eccezione della rilevazione della qualità della didattica, in cui l'Ateneo si avvale del supporto di una società esterna per la let-

¹³ Al momento dell'intervista, l'indagine non era ancora stata completata, ma era in fase di conclusione, con la redazione del rapporto finale sulle informazioni raccolte.

tura e l'elaborazione dei dati (a causa dell'elevato numero), così come del reclutamento di studenti dell'ateneo per la somministrazione dei questionari nelle aule.

3. Metodo d'indagine

In tutti e tre i casi analizzati per la rilevazione è stato utilizzato il questionario, soprattutto per le sue caratteristiche di semplicità, efficacia e velocità di somministrazione. La scelta del canale di somministrazione del questionario, se via web, via posta o su carta, è stata invece dettata dal tipo e dal target di servizio su cui andava svolta la rilevazione. Il questionario cartaceo ad esempio si presta per le rilevazioni nelle aule dato il confluire degli utenti in uno stesso luogo fisico, mentre per quanto riguarda le indagini sui laureati, i dottorandi, i docenti, visto il numero ridotto degli utenti, e la dislocazione spazio-temporale di questi, il questionario spedito a casa o somministrato elettronicamente è stato considerato la soluzione più efficiente. In questo ultimo caso, tra l'altro, la compilazione del questionario è integrata all'interno di un *workflow*, che ne vincola la compilazione al completamento del percorso di fruizione del servizio, di cui si richiede l'erogazione. Per citare un esempio: il questionario che chiede agli studenti di esprimere la propria valutazione sul corso di laurea che si sta terminando è somministrato via web, contestualmente all'iscrizione all'appello di laurea. Si intuisce di conseguenza il valore strategico di tale modalità, nell'ovviare in parte al problema di ottenere un numero di risposte significativo dall'indagine.

4. Risultati dell'indagine

Gli effetti delle indagini di CS, enfatizzati da un marcato orientamento alla cultura della valutazione del Politecnico, sono particolarmente evidenti sia sulla dimensione della struttura (miglioramento del layout e della logistica, sistemazione delle aule, creazione all'interno dell'area «Sistema Bibliotecario di Ateneo» di un'unità di staff, deputata all'analisi e al monitoraggio dei servizi e del relativo livello di soddisfazione), che sulle modalità di erogazione dei servizi (semplificazione dei processi di fruizione di servizi, nella maggior parte dei casi elettronici, come il rilascio di certificati, le iscrizioni agli esami, le pratiche di attribuzione degli incarichi di docenza ecc.), con a volte un risparmio di risorse economiche, come nel caso dell'introduzione della verbalizzazione degli esami on line, procedura che ha ridotto significativamente i costi di erogazione della prestazione (acquisto della carta e degli strumenti di lettura ottica, ecc.).

In particolare, il tema della didattica è quello sul quale l'attività di valutazione, intesa come riflessione sistematica sui processi e sui risultati della formazione, è ormai saldamente penetrato nei processi decisionali dell'Ateneo a tutti i livelli. L'esistenza di un organo –

l'Organismo di Coordinamento della Didattica (Ocd) – specificamente incaricato di presidiare tale funzione, la buona operatività dell'Osservatorio della Didattica per quanto riguarda la raccolta delle opinioni degli studenti frequentanti, l'ottimo funzionamento dei sistemi informativi che consentono di avere informazioni accurate e tempestive sulle carriere degli studenti, sono tutti elementi, a detta degli intervistati, che concorrono a generare tale centralità della valutazione nelle attività svolte dal Politecnico.

Entrando in dettaglio sui risultati delle indagini analizzate, nel caso PoliMi A, gli esiti della CS saranno in parte utilizzati per la formulazione del piano di sviluppo pluriennale dei servizi bibliotecari. Per quanto riguarda, invece, i risultati dell'indagine sulla qualità della didattica (PoliMi C), questi possono portare talvolta all'adozione di misure, anche se limitate, di tipo sanzionatorio nei confronti di quei docenti che ricevono per più anni di seguito valutazioni negative. In questo caso, la politica adottata dall'Ateneo è di intervenire con lo scioglimento del rapporto di collaborazione con i docenti non incardinati nella struttura, o di negare l'autorizzazione agli incarichi retribuiti per i docenti a tempo pieno. A questo proposito, solitamente, quando si riscontrano delle valutazioni negative sui docenti, gli interessati sono chiamati a colloquio dai Presidi di ciascuna facoltà, i quali di seguito inviano al Rettore un rapporto di sintesi sulle ragioni del reclamo e sulle azioni di miglioramento, che il docente prevede di realizzare per migliorare la propria prestazione.

Infine, per quanto attiene alla diffusione degli esiti delle indagini, è il Rettorato (o talvolta i responsabili dei servizi indagati), che decide in merito alle politiche di pubblicizzazione dei risultati. Di solito la diffusione ha carattere interno e avviene tramite rapporti e presentazioni alle strutture interessate; fa eccezione la rilevazione sulla qualità della didattica, la cui relazione riassuntiva viene pubblicata sul sito dell'Ateneo.

5. Percezioni

All'interno del Politecnico, pare essere diffusa una marcata sensibilità da parte del personale nei confronti dell'utente, le cui esigenze e necessità vengono rilevate tramite diversi tipi di indagine. Tuttavia, il flusso delle informazioni che provengono sia dalle indagini di CS che da altri strumenti di rilevazione, come la gestione dei reclami, non risulta strutturato, nel senso che le informazioni circolano limitatamente all'ambito del settore su cui è stata effettuata la rilevazione, integrandosi solo in parte con la struttura complessiva dell'Ateneo. In relazione a questo aspetto, emerge infatti da parte degli attori intervistati la necessità di costruire percorsi di rilevazione della *customer* più strutturati e organici; esigenza che viene percepita anche per motivi di correttezza metodologica delle indagini che, essendo svolte prevalentemente con risorse interne, a volte non possono fruire delle competenze necessarie.

Un'altra criticità, opportunamente sottolineata dal Rettore (PoliMi D), è l'impossibilità di prendere provvedimenti di carattere sanzionato-

rio nei confronti di chi ottiene valutazioni negative sulle prestazioni. Se di fatto è possibile intervenire sul personale non dipendente dell'Ateneo, come nel caso dei docenti a contratto, non rinnovando la collaborazione, nel caso dei docenti in organico all'Ateneo, non è nella Facoltà del rettore procedere a sanzioni significative. Sempre legata a questa tematica, è l'altra criticità rilevante emersa dall'intervista al Rettore: la mancata pubblicità dei risultati relativi alle valutazioni dei docenti (per motivi di privacy) pare limitare le potenzialità dell'indagine, laddove la resa pubblica dei risultati per ciascun insegnamento/docente potrebbe innescare meccanismi di «emulazione virtuosa» tra le facoltà all'interno dell'Ateneo, e tra le Università all'esterno.

6. Conclusione

Nel caso del Politecnico di Milano, l'effettuazione delle indagini di CS rientra nell'orientamento più generale alla *cultura* della valutazione e dell'autovalutazione delle strutture e delle risorse a disposizione dei singoli atenei, secondo gli indirizzi di *policy* del processo di riforma del sistema universitario. La forte richiesta di qualità, efficienza ed efficacia, la scarsità di risorse finanziarie e la connessa necessità di predisporre forme adeguate di controllo e di garanzia dell'*accountability* dei soggetti coinvolti, hanno di fatto suggerito o addirittura imposto anche nel mondo universitario l'adozione di principi e strumenti tesi al conseguimento di quegli obiettivi, tra i quali modelli e schemi di valutazione delle performance dei vari attori, logiche del *Total Quality Management* (Tqm) e del miglioramento continuo.

In questi termini, le rilevazioni di CS hanno avuto ricadute interne sia sulla struttura (interventi di miglioramento delle infrastrutture dell'Ateneo), sia sui processi decisionali (raccordo tra le finalità, i contenuti e i risultati della *customer* e gli orientamenti di *policy* dell'Ateneo), sia sui processi di controllo e valutazione del personale, le cui prestazioni sono regolarmente oggetto di misurazione.

La CS si inserisce, pertanto, nel percorso intrapreso dalle università per la costruzione e lo sviluppo di una cultura della misurazione della qualità, trovando in questo terreno fertile per diventare nel tempo uno strumento di indirizzo e governo dell'ente universitario.

L'Università di Palermo

1. Ambito di indagine

L'Università di Palermo provvede annualmente alla valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti; rilevazione resa obbligatoria, presso l'ateneo palermitano, in forza della deliberazione del Senato Accademico adottata nella seduta del 25 gennaio

2000. Nel 2005 è stata condotta, inoltre, una rilevazione sul clima e il benessere organizzativo interno (vedi rapporto di ricerca «Opinione del personale tecnico amministrativo sul benessere organizzativo»)¹⁴.

La finalità è «quella di capire se gli studenti gradiscono... l'offerta formativa» (Unipa A), è la realizzazione di un feedback con il cliente/studente: «A me non interessa che lo studente mi dica come stanno le cose, mi interessa chiudere il cerchio, fare in modo che la volta successiva su quelle cose che lo studente ha rilevato trovi delle differenze, perché sennò è un'esperienza, diciamo, vissuta a metà; quindi, l'obiettivo centrale è chiudere il feedback, che l'amministrazione cammini parallela, subisca in un certo senso lo stimolo dello studente, lo recepisca, migliori, lo utilizzi e rifaccia l'esame la volta successiva, perché il beneficio non è solo dal punto di vista dell'offerta che tu dai al tuo cliente, migliorano anche i tuoi metodi di valutazione e di rilevazione, è quindi anche una ricchezza» (Unipa B).

2. Processo di rilevazione

Quanto alle fasi principali del processo di rilevazione.

Il primo passo nell'organizzazione dell'indagine è quello di convocare, all'inizio dell'anno accademico, il delegato del Rettore alla valutazione, i 12 referenti di facoltà e il personale del Centro Informativo dell'Ateneo di Palermo (C.IN.A.P.), e in particolare del Servizio gestione processi sulle indagini conoscitive, per organizzare la rilevazione dell'opinione degli studenti sulla didattica, rilevazione che vede coinvolti oltre ai 12 referenti (uno per facoltà) anche 200 studenti-rilevatori che sono quelli che somministrano materialmente i questionari.

Il passo successivo è quello della formazione dei 200 rilevatori. Questi vengono suddivisi in 5 gruppi e convocati per un incontro di formazione di una giornata per ciascun gruppo (viene effettuata anche una verifica finale attraverso l'espletamento di una prova pratica che simula un intervento in aula); per facilitare il compito dei rilevatori, è stato predisposto poi un manuale operativo che riassume in maniera schematica i principali compiti dei rilevatori sia nella fase di preparazione dell'intervento, che nella fase di rilevazione in aula.

Il Servizio gestione processi sulle indagini conoscitive si occupa poi di raccogliere i questionari, con l'aiuto degli studenti fare la scansione, aggregare, elaborare i dati e farli confluire nell'annuale relazione del nucleo di valutazione sull'attività dell'ateneo.

Il gruppo di lavoro coinvolto nell'indagine (che si avvale unicamente di risorse interne) è composto, pertanto, da circa 230 persone, ma a guidare l'indagine, il gruppo di governo dell'indagine, è composto da non più di 8-9 persone, che afferiscono al Servizio gestione processi sulle indagini conoscitive, ufficio di staff della direzione amministrativa.

¹⁴ L'esperienza, legata al coinvolgimento in un progetto del Foromez, rileva, dal nostro punto di vista, in primo luogo, per essere stata rivolta all'utente interno (il personale tecnico-amministrativo dell'ateneo palermitano), ed in secondo luogo e soprattutto, perché già da quell'esperienza emergeva una delle principali criticità che ritroveremo anche nel processo di rilevazione dell'opinione degli studenti sulla didattica: «non vi è stata alcuna azione conseguente ai risultati» (Unipa C). Come sottolineano i due soggetti intervistati: «Il questionario è stato fatto, è passato un anno, ma non si è messa poi in atto nessuna strategia per migliorare quei risultati, non... Qualcuno mi domanda: "Ma che fine ha fatto il questionario che abbiamo compilato?", in questo modo si crea un vortice, come credibilità, se non si dà un riscontro immediato di quello che si va a chiedere, se le faccio una domanda, lei vuole sapere anche il risultato che è venuto fuori dal questionario, perciò il fatto che non ci si è messi in linea fa sì che diventi (nella percezione del personale) una perdita di tempo anche rispondere ai questionari» (Unipa C).

¹⁵ Secondo quanto riportato nella relazione opinione studenti sulla didattica, a.a. 2004-2005: «La novità introdotta nell'anno accademico 2004/2005 non riguarda soltanto ... il nuovo questionario ma soprattutto l'introduzione di un nuovo metodo nella rilevazione per quanto riguarda gli insegnamenti modulari (dove per insegnamento modulare si intende un insegnamento tenuto da due o più docenti ognuno dei quali effettua le lezioni soltanto su una parte). Infatti mentre la rilevazione degli insegnamenti non modulari è rimasta sostanzialmente invariata, per ciò che riguarda la rilevazione degli insegnamenti modulari è stato introdotto un nuovo strumento chiamato *kit* consistente in un plico chiuso contenente un certo numero di questionari e accomunati da un identico codice a barre riportato su ogni modulo. Al momento della rilevazione di un insegnamento modulare, ad ogni studente viene consegnato un kit contenente un numero di questionari prossimo, per eccesso, ai moduli componenti l'insegnamento in questione. Lo studente inizierà ad esprimere il suo giudizio compilando il primo modulo in entrambe le facciate del questionario e consegnandolo al rilevatore, successivamente compilerà solo il retro (cioè le sezioni F e G) del secondo questionario e che riguarda il secondo modulo e così via per gli eventuali moduli successivi. In particolare, il questionario presenta nelle sezioni dalla A alla E domande di carattere generale o comunque indipendenti dallo specifico modulo; a tali domande lo studente risponderà una sola volta, con un

3. Metodo di indagine

Per la rilevazione viene utilizzato un questionario predisposto sulla base di una traccia ministeriale: «il questionario ha per tutte le università un modello base fornito dal Ministero di 15 items, ogni università può poi oltre quelli inserire altre domande: il nostro è di 37 items» (UniPa B), suddivisi in 7 sezioni: lo studente; l'insegnamento; interesse e soddisfazione; organizzazione; infrastrutture; il responsabile dell'insegnamento/modulo; domande relative al modulo.

L'anno scorso, per la prima volta, è stato adottato un nuovo e unico questionario (fino all'anno accademico precedente i questionari erano due, uno adottato dalla facoltà di Medicina e Chirurgia e un altro utilizzato dalle restanti 11 facoltà) prodotto da una commissione nominata dal Rettore e composta dal delegato del Rettore alla valutazione, 3 docenti di diverse aree scientifiche, un componente del Servizio gestione processi indagini conoscitive e un rappresentante degli studenti, commissione che ha provveduto a redigere il nuovo strumento sia riformulando alcune domande con l'eliminazione di alcuni quesiti ridondanti, sia aggiungendone di nuove per indagare meglio alcuni aspetti dell'attività didattica¹⁵.

Lo stesso soggetto intervistato, inoltre, aggiunge: «Tenga presente un'altra cosa, che noi quest'anno abbiamo pensato di ricavare, di determinare un vero e proprio indice di soddisfazione: nel questionario le possibili risposte sono quattro (decisamente no, più no che sì, più sì che no, decisamente sì): le risposte positive vanno a confluire come sommatoria nella tabella dell'indice di soddisfazione»¹⁶.

4. Risultati dell'indagine

Per la diffusione dei risultati viene utilizzata una relazione annuale del nucleo di valutazione che viene, anzitutto, inviata al Ministero («le università se non provvedono alla valutazione della didattica non beccano una lira di trasferimenti statali» – UniPa B), diffusa a tutte le strutture universitarie (in primo luogo ai presidi di facoltà per l'assunzione delle decisioni che i Consigli di Corso di Studio intendono adottare nella pianificazione delle attività didattiche dell'anno successivo), e pubblicata sul sito dell'ateneo: «quindi alla fine c'è una relazione sull'opinione e un'appendice statistica. Noi presentiamo i dati aggregati e diamo le pagelle dei docenti ai presidi, i quali dovrebbero convocare i consigli di corso di laurea per sentire i docenti, e per mettere in piedi eventualmente le azioni. Attenzione, perché giusto l'anno scorso il nucleo su mia richiesta ha posto un quesito ai presidi, il quesito recita più o meno così: che utilizzo fate dei risultati? Quali sono le azioni correttive che mettete in piedi? Hanno risposto 4 facoltà su 12 e qui c'è brevemente descritto il tipo di risposta che è stata data» (UniPa B)¹⁷.

5. Percezioni

Quanto a criticità e potenzialità delle indagini di CS, la principale criticità emersa riguarda la valutazione della didattica in un ateneo come quello palermitano estremamente grande (65000/70000 studenti) «con delle differenze enormi tra facoltà e facoltà, anche nelle attrezzature, nelle modalità di erogazione, nel numero degli studenti, in un quadro del genere le difficoltà sono notevoli» (UniPa A), per non parlare delle «difficoltà nel recepire le dinamiche legate ai processi di valutazione da parte di chi subisce la valutazione... Ci sono sempre resistenze, ci sono molti consigli di facoltà, presidi, che ostinatamente continuano a mettere in discussione la validità di questo strumento e quindi è questa la criticità: mi rendo conto che passerà un po' di tempo perché metabolizzino tutti. C'è, cioè, un'opinione da parte di una certa docenza secondo la quale lo studente non è il referente ideale per la valutazione, perché secondo loro è condizionato, perché secondo loro non è ancora pronto, non è, diciamo, maturo, per fare una valutazione e poi alla fine non accettano i risultati. La maggiore criticità è questa... che lo strumento non è da tutti condiviso, qualcuno ha difficoltà a dividerne i metodi e le finalità, la criticità principale è questa» (UniPa B); è indubbio però che notevoli sono le potenzialità delle indagini di CS, soprattutto sul piano della diffusione di una cultura della valutazione, ciò finisce per avere, secondo gli intervistati, una ricaduta non solo per quanto riguarda la rilevazione dell'opinione degli studenti sulla didattica ma per tutti i processi che coinvolgono l'università.

6. Conclusioni

Quanto, infine, alle ricadute interne che le indagini di CS hanno avuto, dalle interviste è emerso che:

- a. A livello culturale (generazione di *know-how* e nuove competenze; grado di diffusione della cultura della misurazione e della qualità), pur tra mille difficoltà, si sono via via affinate le metodiche, «è sicuramente un fatto positivo, ed è positivo dal punto di vista del metodo e positivo anche dal punto di vista della sensibilità verso la valutazione, verso i processi di valutazione. Percepire l'importanza dei processi di valutazione per consentire un innalzamento dei livelli di performance delle strutture, degli enti è essenziale» (UniPa B); «probabilmente più si riesce a diffondere una cultura della valutazione dei servizi erogati più viene percepita in positivo: non come un bacchettare qualcuno, ma come un possibile apprendimento... È certamente più facile con i giovani, lei pensi che l'età media sia del personale docente che non docente è molto elevata, il personale è piuttosto refrattario ad essere valutato» (UniPa A);

numero di questionari raccolti pari a 69449. Nelle sezioni F e G vi sono informazioni riguardanti il docente e il modulo frequentato e quindi, tale prospetto viene compilato tante volte quanti sono i moduli di un determinato insegnamento frequentati dallo studente. Pertanto il numero di questionari complessivamente raccolti per queste due sezioni è pari a 79126».

¹⁶ Secondo quanto riportato sulla «Relazione opinione studenti sulla didattica»: sono state considerate come giudizi positivi le risposte «più sì che no» e «decisamente sì»; e come giudizi negativi le risposte «più no che sì» e «decisamente no»; solo per l'item F1 (Quale percentuale delle ore di lezione tra quelle previste per il docente è stata svolta dal docente stesso?) è stata considerata come giudizio positivo la risposta «>80%» e come giudizi negativi le risposte «50%-80%» e «<50%».

¹⁷ Il Nucleo prende atto che sono pervenute le relazioni delle seguenti Facoltà: 1. Farmacia 2. Ingegneria 3. Medicina e Chirurgia 4. Scienze Motorie. La Facoltà Farmacia comunica che «nessun intervento è stato promosso a seguito dell'indagine relativa alla qualità della didattica, proveniente dall'opinione degli studenti frequentanti, in quanto non sono emerse situazioni di particolare attenzione». La Facoltà di Ingegneria comunica che nel corso dell'a.a. 2004-2005 è stato attivato presso tutti i Consigli di Corso di Studi l'Osservatorio permanente della Didattica. Inoltre è stato anche istituito un Osservatorio permanente

della didattica della facoltà con il compito, fra l'altro, di analizzare i risultati dell'indagine relativa all'opinione degli studenti frequentanti sulla qualità della didattica, interfacciandosi direttamente con i Presidenti e con gli Osservatori della didattica dei Consigli di Corso di Studio. Per soddisfare le richieste degli studenti di un migliore accompagnamento nel corso degli studi sono stati attivati n. 58 contratti per attività di tutorato. Per andare incontro alle esigenze ed alle difficoltà manifestate dagli studenti del vecchio ordinamento sono stati inoltre attivati n. 2 corsi di recupero per insegnamenti non più attivi. Tali corsi sono stati tenuti nelle ore serali per agevolare la frequenza degli studenti fuori corso lavoratori. La maggior parte degli studenti frequentanti ha sostenuto gli esami degli insegnamenti nei due appelli successivi alla fine dei corsi. Tale iniziativa ha contribuito al conseguimento della laurea VO di più di 700 studenti.

La Facoltà di Medicina e Chirurgia dichiara di avere inviato ai docenti interessati le schede di valutazione dei singoli moduli di insegnamento ed ai Presidenti di Corso di laurea le schede sintetiche, invitandoli a promuovere incontri con i docenti per discutere le opinioni raccolte e proporre iniziative atte a superare le eventuali difficoltà sorte nella valutazione. Viene comunicato altresì che sono state scambiate opinioni a livello di facoltà e sono stati messi in risalto *«errori nell'acquisizione dei dati e nel riferimento dei giudizi ai docenti»* e conclude suggerendo la semplifica-

- b. A livello strutturale (miglioramento dei servizi e/o creazione di nuovi) il miglioramento più evidente consiste nell'innalzamento del livello di performance dei docenti: «Prima c'era diciamo una sorta di isola felice per i docenti: nessuno ti controllava, nessuno diceva... potevi fare quello che volevi insomma; invece, adesso registro che generalmente parlando c'è un innalzamento del livello di performance: sono più chiari, stanno più attenti al ricevimento, i materiali didattici sono più completi, sono più precisi sulle modalità di esame e sulle modalità di svolgimento delle lezioni, insomma, diventano un po' più attenti a questi aspetti, un po' più attenti al cliente. Poi guardi le devo dire per esperienza, io me ne occupo da quando la rilevazione è nata, ognuno all'interno di questi dati legge i miglioramenti e i peggioramenti che vuole a seconda della propria prospettiva. Per me la prospettiva è questa: alla fine l'offerta didattica è legata sì alle strutture, quelle c'entrano pure naturalmente, però se parliamo di didattica, parliamo essenzialmente di rapporto docente-studente, e quello è migliorato» (UniPa B); all'interno di alcune Facoltà sono poi nati gli Osservatori sulla didattica, strutture appositamente create e concepite per fare l'esame delle criticità emerse e apportare i dovuti correttivi;
- c. Sebbene, a livello di processi (valutazione del personale, sistemi di controllo e gestionali, elaborazione e definizione delle *policies*) si continui in realtà a fare poco, può essere richiamato a riguardo quanto detto precedentemente circa l'utilizzo dei risultati dell'indagine di CS da parte delle diverse facoltà, in particolare, per quanto riguarda l'elaborazione e definizione delle *policies*; questo sembra, in realtà, l'aspetto maggiormente preoccupante della rilevazione, se è vero come è vero che delle 12 facoltà coinvolte nel processo di valutazione della didattica, solo 4 (e solo una di esse in modo esauriente) hanno inviato la relazione sulle azioni promosse a seguito degli stimoli provenienti dal monitoraggio dell'opinione degli studenti frequentanti (vedi retro, nota 4).

L'Ausl di Bologna

1. Ambito di indagine

L'Ausl di Bologna si caratterizza per utilizzare le indagini di CS come un vero e proprio strumento di lavoro, nell'ambito del sistema di qualità e misurazione dei servizi, a cui è dedicato un apposito ufficio «qualità». L'ufficio qualità dell'Ausl di Bologna si occupa, infatti, di monitorare periodicamente il livello di qualità dei servizi sanitari, attraverso diversi strumenti di ascolto del cittadino, quali la raccolta e la gestione dei reclami e delle segnalazioni da parte dell'utenza, e lo sportello telefonico con un numero verde per la richiesta di informazioni. Le indagini di CS, invece, vengono realizzate *ad hoc*, solitamente

te con frequenza annuale, poiché nascono da particolari esigenze o richieste da parte sia della dirigenza amministrativa dei servizi sia dell'utenza, al fine di rilevare l'andamento di un servizio o individuare le criticità da sanare.

Nei casi di studio, le indagini sono state indirizzate a misurare il livello di qualità percepita dei servizi poliambulatoriali, del servizio di *screening* per la mammografia, del pronto soccorso, del Centro Esperti Demenze, dell'assistenza domiciliare integrata, tutti servizi con un impatto significativo sull'azienda. L'indagine sui poliambulatori è stata peraltro ripetuta a distanza di due anni, con lo scopo di rilevare l'effetto sul livello di gradimento dell'utenza, delle azioni migliorative messe in atto a seguito delle criticità riscontrate nella prima indagine.

2. Processo di rilevazione

Le indagini di CS presso l'Ausl di Bologna sono generalmente coordinate e gestite dall'ufficio qualità, che attraverso una specifica procedura aziendale definisce il processo attraverso il quale realizzare le indagini. A garanzia di una correttezza metodologica e scientifica dell'indagine, prima della rilevazione i rappresentanti dell'ufficio qualità incontrano gli operatori del servizio e predispongono gli strumenti e il metodo da seguire. L'ufficio qualità, grazie alla formazione da parte di un'agenzia esterna esperta nel settore, è pertanto depositario delle competenze per la realizzazione delle indagini di *customer* e opera in autonomia in tutte le fasi del processo, affidandosi solo talvolta a personale esterno – solitamente studenti o stagisti – per la parte operativa di somministrazione dei questionari e imputazione dei dati.

Esiste poi un momento di incontro e confronto dell'Ausl con gli esponenti politici e del territorio, nell'ambito della Conferenza Sociale Sanitaria, organo presieduto dall'assessore alla Sanità sia del Comune che della Provincia di Bologna, nel corso della quale si discutono gli orientamenti e gli indirizzi di politica sanitaria, secondo i bisogni del territorio e il punto di vista tecnico dell'azienda sanitaria locale.

3. Metodo d'indagine

L'Ausl di Bologna, effettuando sistematicamente indagini nell'ambito della qualità, è avvezza all'uso di strumenti di rilevazione della soddisfazione dell'utenza, che vanno dal tradizionale questionario all'intervista telefonica, al *focus group*, allo strumento innovativo della fotografia con commento, utilizzato nell'indagine sui poliambulatori.

La scelta degli strumenti di rilevazione è solitamente dettata dal target e dal numero di utenti del campione, così come dalle caratteristiche del servizio oggetto di indagine. Ad esempio, la citata indagine sui poliambulatori, consistendo in una rilevazione sull'utente in atte-

zione del questionario. La Facoltà di Scienze Motorie sottolinea che «i servizi offerti agli iscritti si sono ulteriormente ampliati in considerazione del notevole incremento del patrimonio librario della Biblioteca di facoltà e dell'istituzione di un laboratorio didattico (Laboratorio del movimento e dello sport) altamente funzionale in special modo al soddisfacimento delle esigenze che caratterizzano i settori M-EDF/01 e M-EDF/02». Il Nucleo rileva che delle 12 Facoltà solo 4 hanno risposto e tra esse solo la Facoltà di Ingegneria ha fornito una relazione pienamente soddisfacente sulle numerose iniziative intraprese.

sa e quindi con una maggiore disponibilità di tempo di interazione, ben si è prestata all'implementazione di metodi non convenzionali, come l'uso della macchina fotografica sopracitato.

4. Risultati dell'indagine

A seguito delle rilevazioni di CS si è proceduto per i servizi oggetto di indagine a formulare e implementare delle azioni volte ad apportare dei miglioramenti, dove erano state riscontrate delle carenze. Ad esempio, nel caso dei poliambulatori è emersa una mancanza di informazione sui servizi, a cui si è cercato di sopperire tramite la creazione di nuovi strumenti informativi, come opuscoli o campagne di comunicazione. Oppure a seguito dell'indagine sullo *screening*, è stata modificata la lettera, risultata poco efficace, con cui venivano invitate le donne alla visita presso l'azienda ospedaliera.

La relazione con il front-office e la circolazione delle informazioni sono gli aspetti su cui maggiormente la *customer* ha inciso nelle indagini realizzate fino ad ora dall'Ausl. In particolare, la *customer* è spesso legata all'area di comunicazione all'interno delle strutture amministrative, e a volte viene proprio utilizzata come uno strumento per migliorare le modalità di diffusione delle informazioni e l'impatto della comunicazione che riguarda i servizi pubblici.

In merito alla diffusione dei risultati, gli output delle indagini vengono solitamente trasmessi agli attori del processo, che secondo il tipo di indagine, variano dagli operatori ai responsabili del servizio, ai comitati consultivi misti o alla Regione. L'esito delle indagini incide, invece, talvolta sulla decisione di rendere pubblici o meno i risultati della *customer*, per cui nei casi in cui il riscontro complessivo sia negativo si tende a far circolare le informazioni solo internamente.

Infine, gli strumenti abitualmente utilizzati per la trasmissione dei risultati sono relazioni, partecipazioni a convegni, l'intranet.

5. Percezioni

Gli attori intervistati concordano nel riconoscere la fase iniziale dell'indagine di CS (la costituzione del gruppo di lavoro, la predisposizione degli strumenti, la formazione dei rilevatori...) come il momento più critico del processo, mentre l'utilizzo dei risultati e la messa a punto delle azioni di miglioramento come quello più rilevante. A questo proposito uno degli intervistati sottolinea come l'intervento sui servizi non possa basarsi esclusivamente sugli esiti della *customer*, poiché sempre di qualità percepita si tratta. Per avere un quadro completo di valutazione del servizio, la *customer* va inserita e incrociata con i risultati provenienti da altri strumenti che operano sempre nell'ambito della misurazione e della qualità dei servizi.

L'altra criticità che emerge dalle interviste è la carenza di risorse

umane ed economiche dedicate alle indagini di CS, fattore che impedisce di sfruttare a pieno le potenzialità dello strumento di rilevazione della soddisfazione dell'utenza.

6. Conclusione

La *customer satisfaction* è diventata per l'Ausl di Bologna uno strumento di lavoro, come testimonia lo svolgimento sistematico delle indagini, secondo parametri, procedure e standard ben definiti. Emerge pertanto una diffusa cultura della qualità e della misurazione all'interno dell'amministrazione operante nella sanità. Il fatto stesso che sia stato costituito un ufficio deputato al coordinamento delle indagini sulla qualità dei servizi è indice del grado di avanzamento dell'amministrazione sanitaria nella «creazione delle specifiche competenze professionali necessarie a progettare e gestire le indagini sulla qualità percepita», come recita la direttiva ministeriale in materia. Resta tuttavia il fatto che la mancanza di risorse limita fortemente lo sviluppo dello strumento e delle competenze da questo richieste, facendo sì che la *customer* continui a rappresentare solo un tassello dell'attività di rilevazione della qualità. La cultura della qualità e della soddisfazione dell'utenza è ancora di conseguenza troppo legata al discorso dell'accreditamento. In altre parole la conformità a determinati parametri non sempre comporta un reale adeguamento a quelli che sono i bisogni dei cittadini.

In ultimo è interessante rilevare il raccordo tra le indagini di CS e i processi decisionali. Le politiche sanitarie sembrano effettivamente tenere conto delle indagini di CS sia in termini di input per un loro svolgimento che di output per la valutazione dei risultati che ne scaturiscono.

L'Azienda Ospedaliera-Universitaria Vittorio Emanuele Ferrarotto Santo Bambino di Catania

1. Ambito di indagine

Le azioni di promozione della Qualità dei servizi e di rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza sono da tempo obiettivo centrale dell'Azienda Ospedaliera-Universitaria Vittorio Emanuele Ferrarotto Santo Bambino di Catania.

In questo quadro le indagini di CS sono state rivolte tanto all'utente esterno (pazienti) quanto all'utente interno (personale).

A livello di utente esterno (pazienti) le indagini hanno riguardato tutti i pazienti sia in regime di ricovero che in regime ambulatoriale. Quanto alla frequenza di svolgimento delle indagini: «per i pazienti in regime di ricovero è un'attività routinaria, cioè al momento del rico-

vero al paziente diamo una serie di documenti, la liberatoria per il trattamento dei dati personali, diverse informative e anche il questionario» (AzOspCt C), poi i caposala provvedono a consegnare i questionari compilati all'Unità Operativa per la Qualità; per i pazienti dei servizi ambulatoriali la rilevazione avviene con cadenza annuale.

A livello di utente interno (personale sanitario), nel 2002, è stata effettuata una prima rilevazione attraverso la somministrazione di un questionario, tale rilevazione ha avuto un ruolo rilevante nella fase di progettazione del Progetto Accoglienza («Il progetto accoglienza – in ospedale con un sorriso»), fase che si è sviluppata attraverso un percorso di valutazione del clima interno e di coinvolgimento dei professionisti dell'azienda e delle direzioni delle unità operative (da quanto emerso dalle interviste la rilevazione verrà riproposta quest'anno). L'indagine rivolta agli utenti interni coinvolge, poi, con regolarità alcune unità operative, come sottolineato in AzOspCt C: «c'è qualche unità operativa, che essendo certificata, periodicamente fa dei questionari ai clienti interni, si tratta in particolare dei laboratori di analisi e della banca del sangue. ... perché mi creda anche la soddisfazione del cliente interno è importante in un ospedale»¹⁸.

Quanto alle finalità delle indagini di CS, le finalità delle indagini rivolte all'utente esterno (i pazienti) sono diverse, tutte riconducibili però a verificare l'adesione da parte delle diverse unità operative al «Protocollo di Accoglienza», «questo protocollo di accoglienza è stato formulato da un gruppo di lavoro che si è formato qualche anno fa, ci ha lavorato su... Allora diciamo che una delle ragioni per cui eseguiamo la rilevazione della CS è verificare l'adesione a questo protocollo, cioè ai requisiti previsti dal protocollo di accoglienza. Inoltre la rilevazione della CS è inserita nel documento di negoziazione di budget come parametro di qualità dell'attività svolta» (AzOspCt B). L'obiettivo del protocollo è definire, nell'ambito della prima accoglienza e fino alla dimissione, comportamenti uniformi da parte del personale sanitario in ogni unità operativa dell'Azienda Ospedaliera. L'indagine effettuata nel 2002 sul personale dell'azienda era finalizzata, oltre che ad identificare il profilo professionale e anagrafico del personale, soprattutto a valutare il grado di soddisfazione complessivo degli operatori per: «verificare le opinioni del personale sui singoli aspetti della dinamica del rapporto operatore-utente, al fine di comprenderne le aree di forza e di debolezza; e individuare le azioni da intraprendere per migliorare i percorsi dell'accoglienza» («Il progetto accoglienza – in ospedale con un sorriso», pp. 7-42).

¹⁸ Dalle interviste emerge, in realtà, il fermo proposito di estendere la rilevazione della CS anche agli utenti interni (il personale sanitario): «credo che nel futuro si possa spostare questa rilevazione anche ai clienti interni; questa cosa si deve fare, si deve fare per forza. ... Implementare un sistema di questo genere anche per i reparti, per i clienti interni, sarebbe un ulteriore momento di crescita» (AzOspCt C).

2. Processo di rilevazione

Per quanto riguarda il processo di rilevazione della CS (fasi principali del processo di rilevazione; attori organizzativi coinvolti, risorse impiegate): nelle unità operative di ricovero, il questionario viene consegnato al paziente al momento del ricovero, invitandolo a ricon-

segnarlo in busta chiusa al momento della dimissione; il caposala provvede alla raccolta dei questionari compilati e alla consegna all'Unità Operativa per la Qualità.

Per i servizi ambulatoriali il metodo di somministrazione è cambiato rispetto alle prime esperienze, «all'inizio abbiamo provato a dare i questionari (ai pazienti ambulatoriali) chiedendo di compilarli all'uscita, cosa che ovviamente non faceva nessuno, la gente dopo la prestazione scappava, allora siccome l'Urp è animato da tanta buona volontà con delle tirocinanti consegniamo il questionario all'uscita invitando le persone a compilarlo e devo dire che ne raccogliamo diverse centinaia da quando utilizziamo questo sistema» (AzOspCt C).

Un altro sistema di rilevazione è poi quello dell'intervista telefonica che è stato utilizzato per la prima volta l'anno scorso. La valutazione della CS, effettuata attraverso l'intervista telefonica, è una modalità successiva e complementare a quella effettuata con la somministrazione dei questionari. L'obiettivo è rilevare, a distanza dall'episodio di ricovero e nel contesto familiare, il livello di soddisfazione dell'utente sulla prestazione ricevuta. Tale modalità ponendo il paziente e/o il suo familiare in una condizione emotiva ben diversa da quella vissuta durante l'episodio di ricovero, permette una valutazione che è verosimilmente meno influenzata dal contesto¹⁹ («Il progetto accoglienza – in ospedale con un sorriso», pp. 103-108): «i risultati sono stati molto più lusinghieri del questionario ... c'è un punto di differenza, utilizziamo la scala di Rikert, e la differenza è di un punto, ci sono molti più casi vicino a 4 che non con il sistema del questionario, è una cosa interessante» (AzOspCt C).

Quanto agli attori organizzativi coinvolti nell'indagine, a guidare i diversi processi di rilevazione della CS è, anzitutto, il gruppo di lavoro «Progetto di Accoglienza» (vedi *Newsletter* Qualità, punto 2.6) composto da tutti i medici delle direzioni mediche di presidio, dalla responsabile dell'Urp, dalla responsabile dei servizi sociali, dal responsabile dell'Unità Operativa per la Qualità e da alcuni medici e infermieri dei reparti. Dal punto di vista operativo, invece, la rilevazione nelle unità di ricovero vede la collaborazione dei caposala che curano la raccolta dei questionari compilati, aggregati ed elaborati poi dal personale dell'Unità Operativa per la Qualità; nei servizi ambulatoriali la rilevazione viene svolta da personale del servizio sociale e dell'Urp, affiancato da tirocinanti che afferiscono al corso di laurea in Scienze del Servizio Sociale della facoltà di Scienze Politiche di Catania; solo per l'indagine telefonica viene coinvolta una ditta esterna, esperta di marketing telefonico, che è stata selezionata tramite una procedura di gara.

3. Metodo di indagine

Gli strumenti utilizzati per la rilevazione della CS sono, quindi, il questionario per l'area di ricovero e per i servizi ambulatoriali, in quest'ultimo caso, tuttavia, «contemporaneamente abbiamo fatto

¹⁹ L'intervista telefonica è stata effettuata somministrando 6 domande chiuse, semplici e concise, suddivise su due aree, accoglienza e assistenza medico ed infermieristica. Per poter contattare il paziente, quando era ricoverato gli è stato consegnato un modulo informativo-riciesta del consenso per l'intervista telefonica: tale modulo, fatto compilare esclusivamente durante la fruizione del servizio, avvisa ed informa il paziente della volontà dell'Azienda di rilevare il grado di soddisfazione attraverso la realizzazione di un'indagine telefonica. L'indagine telefonica è stata affidata a un fornitore esterno: la società *Global Com* (società esperta di marketing telefonico); nel 2006, sono stati raggiunti 951 utenti, su 1024 liberatorie.

²⁰ La *newsletter* è uno strumento di comunicazione dell'Azienda che vuole contribuire a far conoscere le iniziative di buona pratica clinica ed organizzativa intraprese dalle proprie Unità Operative riproducibili e generalizzabili e a diffondere tra gli operatori i risultati delle attività dell'Azienda per pianificare le azioni di miglioramento. La *newsletter* viene distribuita ai Professionisti dell'Azienda che hanno responsabilità nella gestione delle risorse, nella pianificazione e nell'organizzazione dei processi clinico-assistenziali ed ai Componenti dei Gruppi di Lavoro che operano in posizione di staff con la Direzione strategica dell'Azienda e con l'Unità Operativa per la Qualità; è disponibile sul portale web dell'Azienda www.ao-ve.it e viene inviata a una mailing list di professionisti ed operatori delle amministrazioni («molte idee per pochi ... è un'informativa per chi è direttamente coinvolto» - AzOspCt C).

²¹ Lo stesso intervistato continua dicendo: «Guardi le faccio un esempio. Uno degli items in cui, per esempio, c'è un punteggio che è al di sopra della sufficienza, ma fra le varie aree è quello più basso, è legato al vitto. Però sa che in alcuni reparti in cui il vitto è lo stesso, il punteggio è più alto, perché probabilmente il contesto influenza la percezione e il giudizio: in un reparto appena ristrutturato dove magari c'è un contesto organizzativo da parte del personale infermieristico di un certo tipo il giudizio è più elevato, in altri reparti invece è più basso. Spesso tra l'altro mi sono reso conto che probabilmente il giudizio è

anche un approccio con l'utente con dei colloqui informativi, illustrativi dell'indagine, e dello scopo dell'indagine» (AzOspCt A) e l'intervista telefonica a distanza dall'episodio di ricovero.

4. Risultati dell'indagine

Per la diffusione dei risultati ci sono, anzitutto, i rapporti che vengono trasmessi a tutti i responsabili delle unità operative e acclusi, dall'anno scorso, al documento di negoziazione di budget, vengono poi organizzati degli incontri assembleari in cui i risultati vengono illustrati con un livello di dettaglio maggiore, ed è poi prevista la pubblicazione di una *Newsletter* qualità²⁰ (vedi *Newsletter* Qualità, gennaio 2007).

5. Percezioni

La principale criticità riscontrata nei processi di rilevazione della CS riguarda secondo gli intervistati l'interpretazione dei dati, «nel senso che a un evento si possono dare tante spiegazioni, bisogna ragionarci su per attribuire una causa piuttosto che un'altra, perché spesso i dati sembrano contraddittori, per esempio, da unità operative differenti, bisogna capire quali sono le situazioni base delle unità presso cui vengono rilevate queste informazioni» (AzOspCt B).

Il responsabile dell'Unità Operativa per la Qualità ha dichiarato: «Io immagino sempre che questi questionari hanno un'importanza, ma che va circoscritta, nel senso che danno una dimensione macro del problema, non ci permettono di andare nel dettaglio...: è come la temperatura, uno ha 40 di febbre, ma il problema è perché ha 40 di febbre, o è una tonsillite o è una polmonite, è il segnale che le cose vanno bene o male. In realtà utilizziamo poi questi dati con i reclami, abbiamo un sistema di gestione e classificazione dei reclami, in modo tale da trovare lì spunti specifici, chiavi di lettura per interpretare i dati»²¹ (AzOspCt C).

6. Conclusione

Quanto, infine, alle ricadute interne che le indagini di CS hanno avuto, dalle interviste è emerso che: a livello culturale (generazione di *know-how* e nuove competenze; grado di diffusione della cultura della misurazione e della qualità) l'esperienza pluriennale in materia di rilevazione della CS ha senz'altro contribuito a cambiare la mentalità, l'approccio, l'orientamento al servizio, ad inculcare «l'idea che l'ospedale non si deve organizzare tenendo conto delle esigenze del medico o dell'infermiere, ma innanzitutto delle esigenze del paziente» (AzOspCt C); la soddisfazione del cliente è diventata, da questo punto di vista, «un faro, nel senso che è uno degli elementi guida delle scelte aziendali» (AzOspCt B).

A livello strutturale (miglioramento dei servizi e/o creazione di nuovi) i miglioramenti hanno riguardato diversi aspetti: l'individuazione delle fasce orarie per le prenotazioni (prima c'era un orario fisso), la consegna del referto con la prestazione ambulatoriale (prima lo davano soltanto alla diagnostica), la consegna della lettera di dimissione sempre e comunque a tutti i pazienti per il medico curante (al fine di assicurare la continuità assistenziale e favorire la comunicazione con gli operatori dei servizi territoriali), l'individuazione di orari precisi in cui il medico dà informazioni ai pazienti (visto che i questionari indicavano spesso un fabbisogno di maggiori informazioni), tutti elementi questi emersi dalle rilevazioni della CS; ma le ricadute riguardano anche altri aspetti «d'immagine in senso ampio, perché poi quando si raccolgono le segnalazioni si cerca di migliorare anche, ad esempio, l'aspetto alberghiero, il comfort, perché spesso vengono espresse segnalazioni proprio relative allo stato di disagio, all'accoglienza. ... Anche strutturali, qui di fronte abbiamo allargato l'ambulatorio di ortopedia, sono finiti adesso i lavori per allargare la sala d'aspetto, abbiamo decentrato alcune attività per evitare il sovraffollamento; insomma un'organizzazione diversa» (AzOspCt B);

A livello di processi (valutazione del personale, sistemi di controllo e gestionali, elaborazione e definizione delle *policies*), infine, l'aspetto più rilevante riguarda l'inserimento dei risultati della rilevazione di CS nella negoziazione di budget, che è lo strumento con cui si negoziano gli obiettivi e le risorse con i primari; non solo, la stessa regione «ha individuato degli items per la valutazione dei direttori generali che riguardano l'orientamento al servizio: quindi il direttore generale viene anche valutato attraverso le iniziative che svolge per l'orientamento al servizio. E poi da quest'anno l'abbiamo inserita anche nella valutazione dei direttori di struttura complessa, perché i risultati dei reclami e i risultati dei questionari fanno parte della negoziazione di budget» (AzOspCt C), inserimento questo promosso dalla direzione sanitaria aziendale, «il motore di questa azienda»: è interessante rilevare, a tal proposito, la percezione che «per la direzione (la rilevazione della CS) non è affatto un costo, anzi considera la CS uno strumento per ridurli, per razionalizzare i costi» (AzOspCt B).

influenzato anche da precedenti esperienze, cioè la gente quando viene «incassa» l'esperienza, quando poi per qualche motivo torna, nelle sue aspettative parte da un livello più alto e quindi diventa più esigente e spesso, paradossalmente, esprime un giudizio, come dire, meno favorevole rispetto alla prima volta. Si aspetterebbe di più. Nota cose che prima non aveva notato, che magari sono sfumature: la prima volta è contenta di trovarsi in una stanza a due posti letto con il bagno, con letti nuovi, puliti e così via e non bada alle lenzuola, quando torna, dà quelle cose per scontate e dice «le lenzuola sono troppo ruvide» (AzOspCt C).

Appendice C

Composizione del campione

Di seguito si dà, comparto per comparto, un prospetto riassuntivo delle amministrazioni inserite nel campione²² e del numero di contatti telematici effettuati.

Amministrazioni centrali

Sono stati invitati a collaborare alla rilevazione i direttori generali delle 80 amministrazioni elencate di seguito, per un totale di 227 contatti telematici.

Agenzia del demanio; Agenzia delle entrate Friuli Venezia Giulia; Agenzia delle entrate Trentino; Agenzia delle entrate Provincia Autonoma Bolzano; Agenzia delle entrate Veneto; Agenzia delle entrate Valle D'Aosta; Agenzia delle entrate Piemonte; Agenzia delle entrate Lombardia; Agenzia delle entrate Liguria; Agenzia delle entrate Emilia Romagna; Agenzia delle entrate Toscana; Agenzia delle entrate Marche; Agenzia delle entrate Umbria; Agenzia delle entrate Lazio; Agenzia delle entrate Abruzzo; Agenzia delle entrate Molise; Agenzia delle entrate Campania; Agenzia delle entrate Basilicata; Agenzia delle entrate Puglia; Agenzia delle entrate Calabria; Agenzia delle entrate Sicilia; Agenzia delle dogane Marche; Agenzia delle dogane Puglia; Agenzia delle dogane Campania; Agenzia delle dogane Emilia Romagna; Agenzia delle dogane Friuli Venezia Giulia; Agenzia delle dogane Lazio; Agenzia delle dogane Liguria; Agenzia delle dogane Lombardia; Agenzia delle dogane Piemonte; Agenzia delle dogane Sardegna; Agenzia delle dogane Sicilia; Agenzia delle dogane Toscana; Agenzia delle dogane Trentino Alto Adige; Agenzia delle dogane Veneto; Agenzia delle dogane Calabria; Agenzia delle dogane Molise; Agenzia delle dogane Valle D'Aosta; Agenzia del territorio Emilia Romagna; Agenzia del territorio Friuli Venezia Giulia; Agenzia del territorio Marche; Agenzia del territorio Toscana; Agenzia del territorio Campania; Agenzia del territorio Abruzzo; Agenzia del territorio Lazio; Agenzia del territorio Sicilia; Agenzia del territorio Sardegna; Agenzia del territorio Lombardia; Agenzia del territorio Valle D'Aosta; Agenzia del territorio Piemonte;

²² Le amministrazioni sono state identificate sulla base dei dati sul numero di dipendenti a tempo indeterminato forniti dal dott. Giovanni Crescenzi del Ministero dell'Economia e delle Finanze, che ringraziamo per la collaborazione.

Agenzia del territorio Liguria; Agenzia del territorio Veneto+Trento e Bolzano; Agenzia del territorio Umbria; Agenzia del territorio Molise; Agenzia del territorio Puglia; Agenzia del territorio Basilicata; Agenzia del territorio Calabria; Ministero della solidarieta' sociale; Ministero del lavoro e della previdenza sociale; Ministero del commercio internazionale; Ministero dell'Istruzione; Ministero comunicazioni; Ministero dei beni culturali; Ministero dell'ambiente; Ministero delle politiche agricole; Ministero giustizia; Ministero economia e finanze; Ministero sviluppo economico; Ministero universita'; Ministero difesa; Ministero trasporti; Ministero infrastrutture; Ministero salute; Presidenza del Consiglio; Ministero Interno; Ministero Affari esteri; Aci; Ice (Istituto Commercio Estero); Enit (Ente Nazionale Turismo).

Regioni

In ciascuna delle 22 amministrazioni regionali sono stati invitati a collaborare alla rilevazione tutti i dirigenti di primo livello (solitamente corrispondenti a direttori generali) per un totale di 347 contatti telematici.

Regione Abruzzo; Regione Basilicata; Regione Calabria; Regione Campania; Regione Emilia Romagna; Regione Friuli Venezia Giulia; Regione Lazio; Regione Liguria; Regione Lombardia; Regione Marche; Regione Molise; Regione Piemonte; Regione Puglia; Regione Sardegna; Regione Sicilia; Regione Toscana; Regione Trentino Alto Adige; Regione Umbria; Regione Valle d'Aosta; Regione Veneto; Provincia Bolzano; Provincia Trento.

Province

In ciascuna delle 104 amministrazioni provinciali sono stati invitati a collaborare alla rilevazione il direttore generale e/o il segretario generale, per un totale di 182 contatti telematici.

Alessandria; Asti; Biella; Cuneo; Novara; Torino; Verbano C. O.; Vercelli; Bergamo; Brescia; Como; Cremona; Lecco; Lodi; Mantova; Milano; Pavia; Sondrio; Varese; Belluno; Padova; Rovigo; Treviso; Venezia; Verona; Vicenza; Gorizia; Pordenone; Trieste; Udine; Genova; Imperia; La Spezia; Savona; Bologna; Ferrara; Forlì-Cesena; Modena; Parma; Piacenza; Ravenna; Reggio Emilia; Rimini; Arezzo; Firenze; Grosseto; Livorno; Lucca; Massa Carrara; Pisa; Pistoia; Prato; Siena; Perugia; Terni; Ancona; Ascoli Piceno; Macerata; Pesaro; Frosinone; Latina; Rieti; Roma; Viterbo; Chieti; L'Aquila; Pescara; Teramo; Campobasso; Isernia; Avellino; Benevento; Caserta; Napoli; Salerno; Bari; Brindisi; Foggia; Lecce; Taranto; Matera; Potenza; Catanzaro; Cosenza; Crotone; Reggio Calabria; Vibo Valentia; Agrigento;

Caltanissetta; Catania; Enna; Messina; Palermo; Ragusa; Siracusa;
Trapani; Cagliari; Carbonia; Mediocampidano; Nuoro; Ogliastro;
Olbia Tempio; Oristano; Sassari.

Comuni

In ciascuna delle 476 amministrazioni comunali inserite nel campione sono stati invitati a collaborare alla rilevazione il segretario comunale o il segretario generale, per un totale di 476 contatti telematici.

Chieti; Citta' Sant'Angelo; L'Aquila; Pescara; Sulmona; Teramo;
Tortoreto; Vasto; Melfi; Potenza; Amantea; Bisignano; Catanzaro;
Corigliano Calabro; Cosenza; Crotone; Gioia Tauro; Locri; Melito di
Porto Salvo; Reggio Calabria; Rende; Rossano; San Giovanni in Fiore;
San Lucido; Scalea; Taurianova; Villa San Giovanni; Ariano Irpino;
Arzano; Avellino; Battipaglia; Bellizzi; Benevento; Capua; Caserta;
Castel San Giorgio; Castellammare del Golfo; Castellammare di Stabia;
Cercola; Frattamaggiore; Giugliano in Campania; Marigliano;
Mondragone; Napoli; Ottaviano; Pagani; Piano di Sorrento;
Piedimonte Matese; Pomigliano d'Arco; Pompei; Pozzuoli; Salerno;
San Giorgio a Cremano; Sant'Antonio Abate; Sarno; Scafati; Sessa
Aurunca; Vietri sul Mare; Alfonsine; Anzola dell'Emilia; Argenta;
Bagnacavallo; Bellaria-Igea Marina; Bologna; Bondeno; Calderara di
Reno; Carpi; Casalecchio di Reno; Casalgrande; Castel Maggiore;
Castel San Giovanni; Castelfidardo; Castelfranco Emilia; Castell'Arno;
Castenaso; Cattolica; Cento; Cesena; Codigoro; Collecchio; Crevalcore;
Ferrara; Fiorano Modenese; Forlì; Imola; Lugo; Maranello; Medicina;
Meldola; Mirandola; Modena; Molinella; Nonantola; Novellara;
Parma; Pavullo nel Frignano; Piacenza; Portomaggiore; Quattro
Castella; Ravenna; Reggio Emilia; Rimini; Rubiera; Salsomaggiore
Terme; Sassuolo; Savignano sul Rubicone; Soliera; Spilimbergo;
Vignola; Azzano Decimo; Codroipo; Duino Aurisina; Gorizia;
Pordenone; San Vito al Tagliamento; Tavagnacco; Udine; Cervignano
del Friuli; Cividale del Friuli; Grado; Latisana; Muggia; Trieste; Anagni;
Anguillara Sabazia; Anzio; Ariccia; Artena; Ceccano; Civitavecchia;
Cori; Ferentino; Fondi; Fonte Nuova; Frascati; Frosinone; Isola del
Liri; Latina; Nettuno; Pomezia; Rieti; Roma; Tarquinia; Tivoli; Veroli;
Viterbo; Albenga; Albisola Superiore; Arenzano; Cairo Montenotte;
Genova; Imperia; La Spezia; Novi Ligure; Pietra Ligure; Recco;
Sanremo; Santa Margherita Ligure; Savona; Taggia; Vado Ligure;
Varazze; Agrate Brianza; Albino; Alzano Lombardo; Arcore; Bergamo;
Bollate; Bovisio-Masciago; Brescia; Broni; Brugherio; Buccinasco;
Campione d'Italia; Carate Brianza; Caronno Pertusella; Carugate;
Casalmaggiore; Casalpusterlengo; Cassano Magnago; Chiari;
Codogno; Como; Concorezzo; Corbetta; Corsico; Crema; Cremona;
Darfo Boario Terme; Desenzano del Garda; Desio; Gallarate;
Garbagnate Milanese; Giussano; Lecco; Leno; Lentate sul Seveso;

Limbiate; Luino; Lumezzane; Mantova; Melzo; Merate; Milano;
 Monza; Mortara; Muggio'; Nerviano; Olgiate Comasco; Palazzolo
 sull'Oglio; Parabiago; Paullo; Pavia; Pieve Emanuele; Pioltello; Piove di
 Sacco; Rescaldina; Rezzato; Rozzano; San Giuliano Milanese; Scorzè;
 Seriate; Sesto San Giovanni; Sirmione; Sondrio; Stradella; Treviglio;
 Trezzo sull'Adda; Valmadrera; Varese; Viadana; Vigonza; Ancona;
 Ascoli Piceno; Chiaravalle; Civitanova Marche; Corridonia; Fano;
 Fermo; Giulianova; Grottammare; Loreto; Montegranaro; Pesaro;
 Porto Recanati; Porto San Giorgio; Porto Sant'Elpidio; Tolentino;
 Campobasso; Isernia; Alessandria; Alpignano; Arona; Asti; Biella;
 Borgosesia; Bra; Casale Monferrato; Ciriè'; Cuneo; Cuorgne'; Fossano;
 Galliate; Giaveno; Ivrea; Moncalieri; Mondovì'; Novara; Oleggio;
 Orbassano; Pinerolo; Piossasco; Racconigi; Rivarolo Canavese; Rivoli;
 Savigliano; Settimo Torinese; Torino; Trecate; Valenza; Varallo; Venaria
 Reale; Verbania; Vercelli; Bolzano; Bressanone; Riva del Garda; Andria;
 Bari; Barletta; Brindisi; Castellaneta; Ceglie Messapica; Fasano; Foggia;
 Francavilla Fontana; Gallipoli; Lecce; Manfredonia; Martina Franca;
 Modugno; Mola di Bari; Molfetta; Monte Sant'Angelo; Noicattaro;
 Ruvo di Puglia; San Giorgio Ionico; San Marco In Lamis; Taranto;
 Turi; Veglie; Vieste; Alghero; Cagliari; Carbonia; Iglesias; La
 Maddalena; Nuoro; Olbia; Oristano; Ozieri; Sant'Antioco; Sassari;
 Tempio Pausania; Villacidro; Agrigento; Alcamo; Augusta; Bacoli;
 Barrafranca; Bronte; Caltagirone; Caltanissetta; Capaci; Carini;
 Catania; Cinisi; Enna; Erice; Favara; Ispica; Lentini; Licata; Mascalucia;
 Mazara del Vallo; Messina; Militello in Val di Catania; Mirabella
 Imbaccari; Misilmeri; Misterbianco; Mistretta; Monreale; Naro; Noto;
 Paceco; Pachino; Palagonia; Palazzolo Acreide; Palermo; Palma di
 Montechiaro; Paternò'; Pedara; Ragusa; Ramacca; Regalbuto; Riesi;
 Riposto; San Cataldo; San Giovanni La Punta; Santa Teresa di Riva;
 Siracusa; Termini Imerese; Tortorici; Trapani; Agliana; Arezzo; Bagno a
 Ripoli; Bibbiena; Calenzano; Capannori; Carrara; Cascina;
 Castelfiorentino; Castelfranco di Sotto; Cecina; Chianciano Terme;
 Colle di Val D'Elsa; Empoli; Fiesole; Firenze; Greve in Chianti;
 Grosseto; Impruneta; Livorno; Lucca; Massa; Monsummano Terme;
 Monte Argentario; Montevarchi; Orbetello; Pietrasanta; Piombino;
 Pisa; Pistoia; Pontassieve; Prato; Reggello; San Giovanni Valdarno; San
 Marcello Pistoiese; San Miniato; Scandicci; Seravezza; Siena; Signa;
 Terranuova Bracciolini; Viareggio; Vinci; Arco; Brunico; Caravaggio;
 Pergine Valsugana; Pinzolo; Porcia; Rovereto; Trento; Assisi;
 Castiglione del Lago; Gualdo Tadino; Narni; Orvieto; Perugia; Terni;
 Aosta; Saint-Vincent; Abano Terme; Albignasego; Arzignano; Belluno;
 Bovolone; Bussolengo; Caorle; Cavallino Treporti; Cavarzere;
 Chiampo; Chioggia; Feltre; Iesolo; Malo; Marostica; Mira; Mirano;
 Mogliano Veneto; Monselice; Negrar; Padova; Pescantina;
 Portogruaro; Preganziol; San Pietro in Cariano; Schio; Selvazzano
 Dentro; Sommacampagna; Sona; Treviso; Venezia; Verona; Vicenza;
 Vittorio Veneto; Ortona; Praia A Mare; Monte di Procida; Fisciano;
 Galatina; Bitonto; Gela; Marsala.

Università

In ciascuna università è stato invitato a collaborare alla rilevazione il direttore amministrativo, per un totale di 63 contatti telematici.

Università degli Studi di l'Aquila; Università degli Studi di Teramo; Università degli Studi della Basilicata; Università degli Studi Magna Graecia di Catanzaro; Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria; Università della Calabria; "Università degli Studi di Napoli "L'Orientale""; Seconda Università degli Studi di Napoli; Università degli Studi del Sannio; Università degli Studi di Napoli Federico II; Università degli Studi di Napoli Parthenope; Università di Salerno; Alma Mater Studiorum Università di Bologna; Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia; Università degli Studi di Parma; Università di Ferrara; Università degli Studi di Trieste; Università degli Studi di Udine; La Sapienza Università degli Studi di Roma; Università degli Studi di Cassino; Università degli Studi della Tuscia; Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"; Università degli Studi Roma Tre; Università degli Studi di Genova; Politecnico di Milano; Università degli Studi dell'Insubria; Università degli Studi di Bergamo; Università degli Studi di Brescia; Università degli Studi di Milano; Università degli Studi di Milano - Bicocca; Università degli Studi di Pavia; Università degli Studi di Macerata; Università degli Studi di Urbino Carlo Bo; Università di Camerino; Università Politecnica delle Marche; Università degli Studi del Molise; Politecnico di Torino; Università degli Studi del Piemonte Orientale; Università degli Studi di Torino; Politecnico di Bari; Università degli Studi di Bari; Università degli Studi di Foggia; Università degli Studi di Lecce; Università degli Studi di Cagliari; Università degli Studi di Sassari; Università degli Studi di Catania; Università degli Studi di Messina; Università degli Studi di Palermo; Scuola Superiore di Studi Universitari Sant'Anna di Pisa; Università degli Studi di Firenze; Università degli Studi di Siena; Università di Pisa; Università per Stranieri di Siena; Università degli Studi di Perugia; Università per Stranieri di Perugia; Università Cà Foscari; Università degli Studi di Verona; Università Iuav di Venezia; Università di Trento; Università Normale di Pisa; Libera Università di Bolzano; Libera Università degli Studi della Sicilia Centrale Kore di Enna.

Aziende sanitarie locali

In ciascuna azienda sanitaria è stato invitato a collaborare alla rilevazione il direttore generale, per un totale di 195 contatti telematici.

Torino I; Torino II; Torino III; Torino IV; Collegno; Cirie'; Chivasso; Chieri; Ivrea; Pinerolo; Vercelli; Biella; Novara; Omegna; Cuneo; Mondovì; Savigliano; Alba; Asti; Alessandria; Casale Monferrato; Novi Ligure; Aosta; A.S.L. della provincia di Bergamo;

A.S.L. della provincia di Brescia; A.S.L. della provincia di Como; A.S.L. della provincia di Cremona; A.S.L. della provincia di Lecco; A.S.L. della provincia di Lodi; A.S.L. della provincia di Mantova; A.S.L. della città di Milano; A.S.L. della provincia di Milano 1; A.S.L. della provincia di Milano 2; A.S.L. della provincia di Milano 3; A.S.L. della provincia di Pavia; A.S.L. della provincia di Sondrio; A.S.L. della provincia di Varese; A.S.L. di Vallecamonica-Sebino; Azienda Sanitaria di Bolzano; Azienda Sanitaria di Merano; Azienda Sanitaria di Bressanone; Azienda Sanitaria di Brunico; Trento; Belluno; Feltre; Bassano del Grappa; Thiene; Arzignano; Vicenza; Pieve Di Soligo; Asolo; Treviso; S. Dona' del Piave; Veneziana; Mirano; Chioggia; Cittadella; Padova; Este; Rovigo; Adria; Verona; Legnago; Bussolengo; Triestina; Isontina; Alto Friuli; Medio Friuli; Bassa Friulana; Friuli Occidentale; Imperiese; Savonese; Genovese; Chiavarese; Spezzino; Piacenza; Parma; Reggio Emilia; Modena; Bologna; Imola; Ferrara; Ravenna; Forlì; Cesena; Rimini; Massa Carrara; Lucca; Pistoia; Prato; Pisa; Livorno; Siena; Arezzo; Grosseto; Firenze; Empoli; Versilia; Città di Castello; Perugia; Foligno; Terni; Pesaro; Urbino; Fano; Senigallia; Jesi; Fabriano; Ancona; Civitanova Marche; Macerata; Camerino; Fermo; S. Benedetto del Tronto; Ascoli Piceno; RM/A; RM/B; RM/C; RM/D; RM/E; RM/F; RM/G; RM/H; Viterbo; Rieti; Latina; Frosinone; Avezzano/Sulmona; Chieti; Lanciano/Vasto; L'Aquila; Pescara; Teramo; Alto Molise; PENTRIA; Centro Molise; Basso Molise; Avellino 1; Avellino 2; Benevento 1; Caserta 1; Caserta 2; Napoli 1; Napoli 2; Napoli 3; Napoli 4; Napoli 5; Salerno 1; Salerno 2; Salerno 3; BA/1; BA/2; BA/3; BA/4; BA/5; BR/1; FG/1; FG/2; FG/3; LE/1; LE/2; TA/1; Venosa; Potenza; Lagonegro; Matera; Montalbano Jonico; Paola; Castrovillari; Rossano; Cosenza; Crotone; Lamezia Terme; Catanzaro; Vibo Valentia; Locri; Palmi; Reggio Calabria; Agrigento; Caltanissetta; Catania; Enna; Messina; Palermo; Ragusa; Siracusa; Trapani; Sassari; Olbia; Nuoro; Lanusei; Oristano; Sanluri; Carbonia; Cagliari.

Aziende ospedaliere

In ciascuna azienda ospedaliera è stato invitato a collaborare alla rilevazione il direttore generale, per un totale di 95 contatti telematici.

Azienda Ospedaliera Ospedale S.Carlo; Ospedale Oncologico Regionale; Azienda Ospedaliera Di Cosenza; Azienda Ospedaliera Mater Domini; Azienda Ospedaliera Pugliese Ciaccio; Ospedale Bianchi - Melacrino - Morelli; A.O. San Sebastiano Caserta; A.O.Santobono-Pausilipon; Azienda Ospedale 'G.Rummo'; Azienda Ospedaliera "A. Cardarelli"; Azienda Ospedaliera Cotugno; Azienda Ospedaliera S.G. Moscati; Azienda Ospedaliera Vincenzo Monaldi; Az.Osp.Univers. Arcispedale S.Anna - Fe; Azienda Ospedaliera Di Parma; Azienda Ospedaliera Policlinico; S. Maria Nuova; S.Orsola-Malpighi - Bo; Az.Osp.Univ. Ospedali Riuniti Di Trieste; Azienda Ospedaliera "S. Maria Degli Angeli; Azienda Ospedaliera

'S.M.Misericordia'; Az. Compl. Osp. S.Filippo Neri; Az. Osp. Univ. Policlinico Tor Vergata; Az.Osp.San Camillo-Forlanini; Azienda Osp. S.Giovanni/Addolorata Roma; Azienda Ospedaliera Sant'Andrea; Az. Osp. 'Ospedale S. Corona'; Az.Osp.Ospedale S.Martino e Cl.Iniv.Conv.; Azienda Ospedaliera Villa Scassi; A.O. "Bolognini" - Seriate; A.O. "Carlo Poma" - Mantova; A.O. "G. Salvini" - Garbagnate; A.O. "Ist.Clin.Perfezionamento"-Milano; A.O. "Luigi Sacco" - Milano; A.O. "Mellino Mellini" - Chiari; A.O. "Osp.Niguarda Ca`Granda"-Milano; A.O. "S.Carlo Borromeo" - Milano; A.O. "S.Gerardo" - Monza; A.O. "San Paolo" - Milano; A.O. Della Provincia Di Lodi; A.O. Della Provincia Di Pavia; A.O. Desenzano Del Garda - Desenzano G.; A.O. Fatebenefratelli e Oftalmico - Milano; A.O. Ist.Ortopedico Gaetano Pini - Milano; A.O. Istituti Ospedalieri - Cremona; A.O. Osp.Circ. Fondazione Macchi - Varese; A.O. Osp.Treviglio Caravaggio - Treviglio; A.O. Ospedale Civile - Legnano; A.O. Ospedale Civile - Vimercate; A.O. Ospedale Di Circolo - Busto Arsizio; A.O. Ospedale Di Circolo - Melegnano; A.O. Ospedale Di Lecco - Lecco; A.O. Ospedale Maggiore - Crema; A.O. Ospedali Riuniti - Bergamo; A.O. S.Anna - Como; A.O. S.Antonio Abate - Gallarate; A.O. Spedali Civili - Brescia; A.O. Valtellina E Valchiavenna; A.O.U.Ospedali Riuniti - Ancona; Azienda Ospedaliera San Salvatore; Az. Ospedal. S. Croce E Carle; Az. Ss.Antonio E Biagio E C.Arrigo; Az.San.Ospedaliera "S.Luigi"; Azienda Osped.S.Giovanni Battista di Torino; Azienda Ospedaliera O.I.R.M.S.-Sant'Anna; Azienda Ospedaliera Ordine Mauriziano di Torino; C.T.O.-C.R.F.-Maria Adelaide; Osp. Maggiore Della Carita'; Az. Osp. Policlinico Bari; Azienda Ospedaliera 'Ospedali Riuniti'; Azienda Ospedaliera G.Brotzu; A.O. "V. Cervello"; A.O. S.Antonio Abate; A.O."Ospedali Civili Riuniti"Sciaccia; A.R.N.A.S. Osped Civico Di Cristina Asco; Az. Osp. Univ. V. Eman. Ferr. S.Bambino; Az. Osp."Gravina E S.Pietro" Caltagirone; Az.Ospedaliera S.Giovanni Di Dio; Azienda Ospedaliera Villa Sofia Cto; Azienda Ospedaliera Cannizzaro – Catania; Azienda Ospedaliera Garibaldi; Azienda Ospedaliera Papardo; Azienda Ospedaliera Piemonte; Azienda Ospedaliera S. Elia; Azienda Ospedaliera Umberto I; Azienda Ospedaliera Umberto I Enna; Azienda Ospedaliera Vittorio Emanuele; Ospedale "Civile Maria Paterno` Arezzo; Az. Ospedaliero Universitaria - Careggi; Azienda Ospedaliera Meyer; Azienda Ospedaliero-Universitaria Pisana; Spedali Riuniti; Azienda Ospedaliera "S. Maria" – Terni; Azienda Ospedaliera Di Perugia; Azienda Ospedaliera Di Padova; Azienda Ospedaliera Di Verona.

Appendice D

Testo del questionario

A. *Dati sull'intervistato:*

A1. *Tipo di amministrazione di appartenenza*

- (1) Amministrazione centrale dello stato
- (2) Regione
- (3) Provincia
- (4) Comune
- (5) Azienda sanitaria locale
- (6) Ente o azienda ospedaliera
- (7) Università
- (8) Altro (specificare)

A2. *Regione in cui ha sede l'amministrazione*

- (1) Valle d'Aosta
- (2) Piemonte
- (3) Lombardia
- (4) Liguria
- (5) Veneto
- (6) Friuli-Venezia Giulia
- (7) Trentino-Alto Adige
- (8) Emilia-Romagna
- (9) Toscana
- (10) Marche
- (11) Umbria
- (12) Lazio
- (13) Abruzzo
- (14) Molise
- (15) Basilicata
- (16) Campania
- (17) Puglia
- (18) Calabria
- (19) Sardegna
- (20) Sicilia

A3. *Qualifica*

- (1) Dirigente
- (2) D
- (3) C
- (4) B
- (5) A

A4. *Settore funzionale della struttura di appartenenza*

- (1) Servizi generali delle pubbliche amministrazioni
- (2) Difesa
- (3) Ordine pubblico e sicurezza
- (4) Affari economici
- (5) Protezione dell'ambiente
- (6) Abitazioni e assetto territoriale
- (7) Sanità
- (8) Attività ricreative, culturali e di culto
- (9) Istruzione
- (10) Protezione sociale

B. Rilevazioni a cui ha partecipato

B1. *Negli ultimi 5 anni, all'interno del settore di sua competenza sono state effettuate rilevazioni di CS?*

- (1) Sì >>> dom. B2
- (2) No >>> dom. C20

B2. *Se sì, quante rilevazioni o serie di rilevazioni?*

(nel caso un'indagine realizzata più volte nel corso del tempo in relazione al medesimo servizio, conteggiarla una sola volta)

Numero di rilevazioni (o serie di rilevazioni) _____

[NB - Le domande da B3 a B19 sono da ripetere per ciascuna delle X indagini considerate]

Consideriamo ora la prima (in ordine di tempo) di queste indagini
Consideriamo ora la seconda (in ordine di tempo) di queste indagini
Consideriamo ora la (in ordine di tempo) di queste indagini

B3. *In che anno è stata realizzata?*

B4. *Si trattava di un'indagine di carattere continuativo (che è stata cioè ripetuta più volte nel corso del tempo, o per la quale sono previste ripetizioni in futuro)?*

- (1) Sì
- (2) No >>>> B8

- B5. *Quante volte è stata ripetuta successivamente?*
- B6. *In futuro sono previste ripetizioni della stessa indagine?*
- (1) Sicuramente sì
 - (2) È probabile, ma non è ancora stato stabilito con certezza
 - (3) Sicuramente no
- B7. *Con quale frequenza?*
- (1) Più di una volta all'anno
 - (2) Una volta all'anno
 - (3) Meno di una volta all'anno
 - (4) Non è stata stabilita una frequenza fissa
- B8. *Lei ha partecipato direttamente allo svolgimento dell'indagine, e se sì con che ruolo?*
- (1) Sì, in qualità di supervisore
 - (2) Sì, in un ruolo operativo
 - (3) Non ho partecipato direttamente all'indagine
 - (4) Altro (specificare)...
- B9. *Che lei sappia, l'indagine rientra tra gli adempimenti previsti da un processo di accreditamento (ad esempio ISO9000)?*
- (1) Sì
 - (2) No
- B10. *Di quali dei seguenti soggetti è stata rilevata la soddisfazione? (possibili più risposte)*
- ☐ Utenti: cittadini
 - ☐ Utenti: imprese
 - ☐ Utenti: associazioni
 - ☐ Utenti: altri settori della stessa amministrazione
 - ☐ Utenti: altre amministrazioni
 - ☐ Dipendenti dell'amministrazione
 - ☐ Altro (specificare):
- B11. *Quali aspetti sono stati presi in esame dall'indagine di CS? (possibili più risposte)*
- ☐ Accessibilità e confortevolezza delle strutture
 - ☐ Adeguatezza degli orari di apertura
 - ☐ Cortesia del personale
 - ☐ Competenza del personale
 - ☐ Adeguatezza della modulistica
 - ☐ Chiarezza/completezza delle informazioni disponibili
 - ☐ Efficacia del servizio
 - ☐ Rapidità del servizio e tempi di attesa
 - ☐ Grado di conoscenza del servizio da parte degli utenti
 - ☐ Grado di utilizzo del servizio da parte degli utenti

- ☐ Esistenza di bisogni non soddisfatti da parte degli attuali utenti
- ☐ Esistenza di utenti potenziali

B12. *Può indicare la durata delle diverse fasi dell'indagine (in numero di giorni, includendo i giorni festivi)*

- B12.1. Progettazione dell'indagine:
- B12.2. Raccolta dei dati:
- B12.3. Elaborazione e interpretazione dei dati:
- B12.4. Presentazione dei risultati:
- B12.5. Durata complessiva dell'indagine:

B13. *Da chi è arrivata la principale spinta a svolgere l'indagine di CS?*

- (1) Richieste del pubblico
- (2) Richieste dei dipendenti
- (3) Richieste della dirigenza
- (4) Richieste dei politici
- (5) Richieste di altre amministrazioni

B14. *Quali strumenti sono stati utilizzati per questa rilevazione di CS? (possibili più risposte)*

- ☐ Questionario somministrato telefonicamente
- ☐ Questionario somministrato per via telematica (internet o email)
- ☐ Questionario somministrato personalmente (faccia a faccia)
- ☐ Questionario disponibile al pubblico nelle sedi dell'amministrazione e compilato volontariamente dagli utenti
- ☐ Questionario strutturato recapitato per altre vie (ad es: allegato a riviste)
- ☐ Questionario spedito per posta
- ☐ Interviste in profondità
- ☐ Focus group
- ☐ Altro (specificare)...

B15. *Quanti sono stati i cittadini/dipendenti che hanno partecipato all'indagine (in quanto oggetto dell'indagine)? (indicare 0 se il tipo di rilevazione indicata non rientra tra gli strumenti utilizzati)*

- B15.1. Numero di persone coinvolte in interviste in profondità, focus group o altre tecniche di rilevazione di tipo qualitativo
- B15.2. Numero di persone (o imprese, associazioni, ecc.) a cui è stato somministrato il questionario
- B15.3. Numero di persone (o imprese, associazioni, ecc...) che hanno risposto al questionario

B16. *Può indicarci sulla base di quale tipo di campionamento sono stati selezionati i cittadini (o imprese, associazioni, ecc.) che hanno partecipato all'indagine quantitativa?*

- (1) Non vi è stato un vero e proprio campionamento, ma si è cercato di intervistare il maggior numero possibile di utenti per avere un'ampia base empirica
- (2) Non vi è stato un vero e proprio campionamento: per limitare i costi il questionario è stato sottoposto agli utenti (cittadini, imprese, associazioni, ecc.) più facilmente raggiungibili
- (3) Autoselezione da parte dei cittadini (imprese, associazioni, ecc.)
- (4) Campionamento casuale semplice
- (5) Campionamento casuale sistematico
- (6) Campionamento per quote
- (7) Campionamento stratificato
- (8) Campionamento a grappoli
- (9) Campionamento bilanciato
- (10) Campionamento a stadi
- (11) Campionamento a scelta ragionata
- (12) Campionamento a valanga
- (13) Le informazioni non sono disponibili

B17. *Mi può dire quali criteri di scelta hanno governato la scelta dei metodi di indagine?*

- (1) Abbiamo seguito le indicazioni dell'istituto/consulenti a cui è stata affidata la ricerca
- (2) È stata una scelta in linea con una tradizione ormai consolidata nelle rilevazioni di CS effettuate dal nostro ente
- (3) Abbiamo scelto i metodi economicamente più convenienti
- (4) Abbiamo usato i metodi che apparivano più congruenti agli obiettivi conoscitivi dell'indagine >>> dom. B18
- (5) Altro (specificare) ...

B18. *Può brevemente indicare in che senso i metodi apparivano più congruenti agli obiettivi conoscitivi dell'indagine?*

B19. *Chi ha svolto l'indagine?*

- (1) Esclusivamente dipendenti dell'ente >>> dom. B25
- (2) Esclusivamente istituti/consulenti esterni >>> dom. da B21 a B23 poi B28
- (3) Sia dipendenti dell'ente, sia soggetti esterni >>> dom. B21

B20. *Per quali motivi la vostra amministrazione ha utilizzato professionalità esterne?*

- (1) All'interno dell'amministrazione non esistevano professionalità adeguate
- (2) Si riteneva che fosse un modo per garantire maggiore «imparzialità»
- (3) Altro (specificare)...

B21. *Quali sono stati i criteri di scelta dei supporti esterni?*

- (1) Abbiamo scelto l'unico/il principale fornitore di questi servizi nella zona
- (2) Abbiamo seguito una scelta che si è ormai consolidata nel tempo
- (3) Abbiamo scelto l'offerta economicamente più vantaggiosa
- (4) Altro (specificare) ...

B22. *A quale delle seguenti categorie appartenevano gli esterni utilizzati per questa indagine? (possibili più risposte)*

- ☐ Altre amministrazioni
- ☐ Volontari / associazioni
- ☐ Università
- ☐ Singoli consulenti/professionisti
- ☐ Istituti di ricerca privati
- ☐ Altro (specificare)...

B23. *In generale, ritiene che la sua amministrazione possa considerare il lavoro svolto dagli esterni molto, abbastanza, poco o per niente soddisfacente?*

- (1) Molto soddisfacente
- (2) Abbastanza soddisfacente
- (3) Poco soddisfacente
- (4) Per nulla soddisfacente

B24. *Può indicarci come sono stati ripartiti tra soggetti esterni e interni i compiti nelle varie fasi della ricerca?*

	Solo esterni	Esterni e interni	Solo interni
B24.1. Progettazione dell'indagine	[1]	[2]	[3]
B24.2. Raccolta dei dati	[1]	[2]	[3]
B24.3. Elaborazione e interpretazione dei dati	[1]	[2]	[3]
B24.4. Presentazione dei risultati	[1]	[2]	[3]

B25. *Per quali ragioni la vostra amministrazione si è affidata a risorse interne per la rilevazione della CS?*

- (1) Perché era un modo più economico per realizzare l'indagine
- (2) Per sviluppare le competenze presenti nell'ente
- (3) Per motivare il personale
- (4) Altro (specificare)...

B26. *Vorremmo ora sapere quanti sono i dipendenti del vostro ente che hanno preso parte alla realizzazione dell'indagine, distinguendo tra quanti si occupano in via pressoché esclusiva di CS e quanti invece hanno anche altre mansioni*

- (1) B26.1. Impegnati in via esclusiva: _____
- (2) B26.2. Impegnati in via parziale: _____
- (3) B26.3. Totale: _____

B27. *Suddivida ora l'insieme dei dipendenti coinvolti nell'indagine in base alla loro qualifica*

- (1) B27.1. Dirigente: ...
- (2) B27.2. D ...
- (3) B27.3. C ...
- (4) B27.4. B ...
- (5) B27.5. A ...

B28. *Suddivida ora l'insieme dei dipendenti coinvolti nell'indagine in base al loro livello di istruzione*

- B28.1. Laurea Area scientifica/informatica/ingegn./medico/ agraria
- B28.2. Laurea Area economica
- B28.3. Laurea Area politico-sociale
- B28.4. Laurea Area giuridica
- B28.5. Laurea Area letteraria
- B28.6. Laurea Area psico-pedagogica
- B28.7. Diploma

B29. *Vi è stato un qualche intervento di responsabili politici nella fase di progettazione dell'indagine?*

- (1) Non vi è stato alcun tipo di intervento
- (2) Vi sono stati interventi di rilievo limitato
- (3) Vi sono stati interventi di notevole rilievo
- (4) Hanno avuto un ruolo predominante

B30. *E nella scelta del personale a cui affidare l'indagine?*

- (1) Non vi è stato alcun tipo di intervento
- (2) Vi sono stati interventi di rilievo limitato
- (3) Vi sono stati interventi di notevole rilievo
- (4) Hanno avuto un ruolo predominante

B31. *Vi è stato un qualche intervento di responsabili politici nella valutazione dei risultati?*

- (1) Non vi è stato alcun tipo di intervento
- (2) Vi sono stati interventi di rilievo limitato
- (3) Vi sono stati interventi di notevole rilievo
- (4) Hanno avuto un ruolo predominante

B32. *E nella scelta delle modalità di pubblicazione e diffusione dei risultati?*

- (1) Non vi è stato alcun tipo di intervento
- (2) Vi sono stati interventi di rilievo limitato
- (3) Vi sono stati interventi di notevole rilievo
- (4) Hanno avuto un ruolo predominante

B33. *I rapporti e le analisi risultanti dalle rilevazioni di CS sono stati tenuti riservati oppure sono stati diffusi?*

- (1) Non sono stati diffusi in alcun modo >>> dom. B34
- (2) Sono stati diffusi solo all'interno dell'amministrazione >>> B34
- (3) Erano accessibili al pubblico solo a richiesta >>> B34
- (4) Sono stati resi noti al pubblico con apposite iniziative >>> dom. B35

B34. *Perché non sono stati diffusi al pubblico?*

- (1) Perché si è ritenuto che si trattasse di risultati di scarso interesse per il pubblico
- (2) Perché si trattava di risultati poco esaltanti per l'amministrazione
- (3) Per evitare i costi connessi alla pubblicazione
- (4) Altro (specificare)....

B35. *Che tipo di strumenti sono stati utilizzati per la diffusione dei risultati? (possibili più risposte)*

- ☐ Pubblicazioni cartacee (opuscolo, libro, ecc.)
- ☐ Sito web
- ☐ Comunicati stampa
- ☐ Convegni
- ☐ Assemblee
- ☐ Cd-Rom o Dvd
- ☐ Altro (specificare) ...

B36. *L'indagine in questione ha messo in evidenza insufficienze nella qualità dei servizi offerti dall'ente?*

- (1) Sì, in misura molto rilevante
- (2) Sì, in misura abbastanza rilevante
- (3) Sì, ma in misura lieve >>> dom. B39
- (4) No >>> dom. B39

B37. *Cosa è stato fatto per rispondere alle insufficienze rilevate?*

- (1) Da parte dei vertici dell'ente vi è stata una effettiva disponibilità a cercare soluzioni ai problemi emersi
- (2) I risultati emersi sono stati diffusi, ma non vi sono state modifiche sostanziali dei servizi
- (3) Sono in corso di esame possibili soluzioni per risolvere i problemi rilevati
- (4) I risultati emersi dall'indagine sono stati sostanzialmente ignorati

B38. *Può indicare su quali aspetti vi sono stati interventi migliorativi a seguito dei risultati dell'indagine di CS? (anche più di una risposta)*

- ☐ Riorganizzazione degli uffici
- ☐ Ricollocazione del personale
- ☐ Corsi di formazione *ad hoc* per il personale
- ☐ Modifica delle strutture
- ☐ Modifica degli orari

- ☐ Modifica della modulistica
- ☐ Razionalizzazione nel flusso delle informazioni tra gli uffici
- ☐ Iniziative di comunicazione verso gli utenti
- ☐ Istituzione di nuovi servizi
- ☐ Altro (specificare) ...

B39. *Indichi ora il livello di difficoltà che è emerso nelle diverse fasi del processo di CS.*

	Per nulla utili	Poco utili	Abbastanza utili	Esterni e interni	Solo interni
B39.1. Preparazione della rilevazione	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
B39.2. Raccolta dati	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
B39.3. Elaborazione e interpretazione dati	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
B39.4. Presentazione e utilizzo risultati	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

B40. *Le chiediamo ora di allegare i materiali (rapporto di ricerca, relazioni finali, deliberazioni sull'organizzazione del servizio, ecc., ecc.) scaturiti dall'indagine*

Consideriamo ora la seconda indagine

[Ripetere le domande da B3 a B40]

Reiterare il blocco B3-B40 per il numero di indagini indicate nella risposta B2.

C. OPINIONI SULLA CS NELLA SUA AMMINISTRAZIONE

C1. *Ora parliamo in generale delle indagini di CS svolte dalla sua amministrazione. Vorremmo chiedere un suo giudizio sull'utilità delle rilevazioni di CS.*

	Poco utili	aAbbastanza utili	Esterni e interni	Solo interni
C1.1. Per migliorare l'immagine dell'amministrazione presso gli utenti e l'opinione pubblica	[1]	[2]	[3]	[4]
C1.2. Per migliorare la qualità dei servizi forniti dall'amministrazione	[1]	[2]	[3]	[4]
C1.3. Per rafforzare le motivazioni e le competenze dei dipendenti	[1]	[2]	[3]	[4]

C2. *Ritiene che la sua amministrazione possieda tutti gli strumenti e le competenze necessari a svolgere adeguatamente rilevazioni della CS? (nel caso l'amministrazione si affidi a strutture esterne ci riferiamo al fatto di saperle utilizzare correttamente)*

- (1) Sì
- (2) Parzialmente
- (3) No

C3. *Le sembra che la sua amministrazione abbia risposto in maniera adeguata a quanto richiesto dalla Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulla rilevazione della qualità percepita dai cittadini (customer satisfaction) del 2004? Per ciascuno degli obiettivi indicati dica per favore se ritiene che gli strumenti adottati e i risultati raggiunti dalla sua amministrazione siano per nulla, poco, abbastanza, molto o perfettamente coerenti con quanto indicato nella direttiva citata.*

	Per nulla coerenti	Poco coerenti	Abbastanza coerenti	Molto coerenti	Perfetta- mente coeprnti
C3.1. Miglioramento dei servizi esistenti, in termini di accesso e fruibilità	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
C3.2. Progettazione di nuovi servizi	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
C3.3. Rafforzamento del rapporto di fiducia cittadino-amministrazione	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

C4. *Ci dica in che misura, secondo lei, nell'ambito della sua amministrazione, i seguenti problemi limitano un adeguato svolgimento di rilevazioni della CS? In misura del tutto irrilevante, poco rilevante, abbastanza rilevante o molto rilevante?*

	Del tutto irrilevante	Poco rilevante	Abbastanza rilevante	Molto rilevante
C4.1. Costi eccessivi delle rilevazioni	[1]	[2]	[3]	[4]
C4.2. Scarso interesse o sensibilità da parte dei vertici dell'amministrazione	[1]	[2]	[3]	[4]
C4.3. Insufficienti competenze presenti nell'ente	[1]	[2]	[3]	[4]
C4.4. Difficoltà ad identificare all'esterno agenzie in grado di svolgere le rilevazioni	[1]	[2]	[3]	[4]

C5. *Crede che in futuro nella sua amministrazione continueranno ad essere effettuate rilevazioni di CS?*

- (1) Sì, con maggior frequenza che in passato
- (2) Sì, con la stessa frequenza che in passato
- (3) Sì, ma con minor frequenza che in passato
- (4) No

C6. *In generale, in che misura le seguenti espressioni rappresentano la situazione del suo ente? Ritieni che queste espressioni siano: per niente, poco, abbastanza o molto vere*

	Per niente vera	Poco vera	Abbastanza vera	Molto vera
C6.1 Nel mio ente vi è, in generale, una sostanziale condivisione dell'importanza e dell'utilità della CS	[1]	[2]	[3]	[4]
C6.2. Nel mio ente la dirigenza è in generale favorevole all'utilizzo della CS, ma questo trova resistenze tra i dipendenti	[1]	[2]	[3]	[4]
C6.3. Nel mio ente solo alcune componenti della struttura sono favorevoli all'utilizzo della CS	[1]	[2]	[3]	[4]
C6.4. Nel mio ente vi è, in generale, un sostanziale disinteresse e/o rifiuto per la CS	[1]	[2]	[3]	[4]

C7. *Come definirebbe, in generale, l'atteggiamento che i dirigenti del suo ente manifestano verso la CS?*

- (1) Interesse reale: vi è disponibilità a prendere attentamente in considerazione i risultati della CS
- (2) Interesse di facciata: la CS è usata come forma di «propaganda»
- (3) Disinteresse: la CS è vista come semplice adempimento burocratico
- (4) Opposizione: vi è attiva resistenza contro l'introduzione della CS tra gli strumenti operativi dell'ente

C8. *Le indichiamo ora alcune opinioni che abbiamo raccolto nella fase di preparazione dell'indagine. Per ognuna di esse ci dica se lei è molto o abbastanza in disaccordo, abbastanza o molto d'accordo.*

	Molto disaccordo	Abbastanza in disaccordo	Abbastanza d'accordo	Molto d'accordo
C8.1. È troppo superficiale valutare l'operato di una struttura della Pubblica amministrazione sulla base delle impressioni dei cittadini. La Pubblica amministrazione deve essere valutata sulla base di dati più oggettivi	[1]	[2]	[3]	[4]
C8.2. Il cittadino, nel dare i propri giudizi sulla Pubblica amministrazione, sarà sempre guidato da un pregiudizio negativo	[1]	[2]	[3]	[4]
C8.3. La CS è essenziale per rafforzare la fiducia tra cittadino e Pubblica amministrazione	[1]	[2]	[3]	[4]
C8.4. La Pubblica amministrazione italiana non ha le risorse (economiche, di competenza, ecc.) per realizzare la CS in modi che siano realmente utili	[1]	[2]	[3]	[4]
C8.5. Per conoscere le opinioni dei cittadini è preferibile tener conto dei reclami che arrivano spontaneamente invece che sollecitarli artificialmente con un'indagine di CS	[1]	[2]	[3]	[4]

C9. E quanto ritiene che siano diffuse nella sua amministrazione le opinioni che le abbiamo appena elencato? Per nulla, poco, abbastanza o molto diffuse?

	Per nulla diffusa	Poco diffusa	Abbastanza diffusa	Molto Diffusa
C9.1. È troppo superficiale valutare l'operato di una struttura della Pubblica amministrazione sulla base delle impressioni dei cittadini. La Pubblica amministrazione deve essere valutata sulla base di dati più oggettivi	[1]	[2]	[3]	[4]
C9.2. Il cittadino, nel dare i propri giudizi sulla Pubblica amministrazione, sarà sempre guidato da un pregiudizio negativo	[1]	[2]	[3]	[4]
C9.3. La <i>customer satisfaction</i> è essenziale per rafforzare la fiducia tra cittadino e Pubblica amministrazione	[1]	[2]	[3]	[4]
C9.4. La Pubblica amministrazione italiana non ha le risorse (economiche, di competenza, ecc.) per realizzare la <i>customer satisfaction</i> in modi che siano realmente utili	[1]	[2]	[3]	[4]
C9.5. Per conoscere le opinioni dei cittadini è preferibile tener conto dei reclami che arrivano spontaneamente invece che sollecitarli artificialmente con un'indagine di <i>customer satisfaction</i>	[1]	[2]	[3]	[4]

Per quanto riguarda l'esperienza della sua amministrazione, in che misura ha riscontrato i fatti che alcuni intervistati ci hanno raccontato e che le riportiamo di seguito. Trova che le frasi seguenti siano: pienamente vere, abbastanza vere, vere solo in piccola parte, per nulla vere?

C10.I politici in genere si disinteressano della *customer satisfaction*

- (1) È assolutamente vero
- (2) È abbastanza vero
- (3) È vero solo in piccola parte
- (4) Non è per nulla vero

C11.I politici cercano di intervenire per modificare a loro favore i risultati o quantomeno per diffondere solo i risultati che li favoriscono

- (1) È assolutamente vero
- (2) È abbastanza vero
- (3) È vero solo in piccola parte
- (4) Non è per nulla vero

C12.Pensando alle indagini di *customer satisfaction* svolte nella sua amministrazione può dirci se in alcune delle loro fasi si sono verifi-

cati contrasti e divergenze tra politici e dirigenti amministrativi che ne hanno ostacolato la realizzazione? (possibili più risposte)

- ☐ Progettazione dell'indagine
- ☐ Scelta del personale a cui affidare l'indagine
- ☐ Scelta dei metodi
- ☐ Raccolta ed elaborazione dei dati
- ☐ Valutazione dei risultati
- ☐ Modalità di diffusione dei risultati
- ☐ Nessuna di queste

C13.E tra i diversi settori dell'amministrazione svolte nella sua amministrazione si sono verificati contrasti e divergenze che ne hanno ostacolato la realizzazione? (possibili più risposte)

- ☐ Progettazione dell'indagine
- ☐ Scelta del personale a cui affidare l'indagine
- ☐ Scelta dei metodi
- ☐ Raccolta ed elaborazione dei dati
- ☐ Valutazione dei risultati
- ☐ Modalità di diffusione dei risultati
- ☐ Nessuna di queste

C14.E tra dirigenti e dipendenti si sono verificati contrasti e divergenze che ne hanno ostacolato la realizzazione? (possibili più risposte)

- ☐ Progettazione dell'indagine
- ☐ Scelta del personale a cui affidare l'indagine
- ☐ Scelta dei metodi
- ☐ Raccolta ed elaborazione dei dati
- ☐ Valutazione dei risultati
- ☐ Modalità di diffusione dei risultati
- ☐ Nessuna di queste

C15.Secondo alcuni l'ampia diffusione dei risultati della customer satisfaction è utile per il miglioramento dei servizi. Lei condivide questa affermazione pienamente, in larga misura, poco o per nulla?

- [1] La condivido pienamente
- [2] La condivido in larga misura
- [3] La condivido poco
- [4] Non la condivido per nulla

C16.Secondo alcuni è inutile impegnarsi nei tentativi di diffusione dei risultati della customer satisfaction perché da parte dei cittadini e della stampa vi è scarso o nessun interesse. Condivide questa affermazione pienamente, in larga misura, poco o per nulla?

- [1] La condivido pienamente
- [2] La condivido in larga misura

- [3] La condivido poco
- [4] Non la condivido per nulla

C17.*Alcuni ritengono necessario che la valutazione dei dirigenti tenga conto dei risultati della customer satisfaction. Lei condivide questa affermazione pienamente, in larga misura, poco o per nulla?*

- [1] La condivido pienamente
- [2] La condivido in larga misura
- [3] La condivido poco
- [4] Non la condivido per nulla

C18.*In definitiva, quale ritiene sia il ruolo effettivamente attribuito nel suo ente alla CS?*

- [1] La CS è diventata un strumento ordinario per il governo dell'ente
- [2] Se ne fa un uso sporadico con obiettivi limitati
- [3] Viene considerato un adempimento burocratico con quasi nessuna utilità effettiva

C19.*Di seguito può liberamente indicare suggerimenti che, sulla base della sua esperienza possono essere utili alle amministrazioni che si apprestano a svolgere indagini di CS*

[FINE]

Domande per chi non ha svolto indagini di CS (risposta «no» alla dom. B1)

C20.*A suo parere quanto le seguenti motivazioni hanno inciso nel determinare il mancato adempimento nell'ambito della vostra amministrazione della Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulla rilevazione della qualità percepita dai cittadini (customer satisfaction) del 2004? Ritiene che siano state del tutto irrilevanti, poco rilevanti, abbastanza rilevanti o molto rilevanti?*

	Del tutto irrilevante	Poco rilevante	Abbastanza rilevante	Molto rilevante
C20.1. Ragioni economiche, costi	[1]	[2]	[3]	[4]
C20.2. I vertici dell'ente non giudicano utili le rilevazioni di CS	[1]	[2]	[3]	[4]
C20.3. Resistenze da parte di alcune componenti dell'amministrazione	[1]	[2]	[3]	[4]
C20.4. Insufficienti competenze presenti nell'ente	[1]	[2]	[3]	[4]
C20.5. Difficoltà ad identificare all'esterno agenzie in grado di svolgere le rilevazioni	[1]	[2]	[3]	[4]

Domande da C8 a C9

[FINE]

Riferimenti bibliografici

M. Beltrami, (1992) *Qualità e pubblica amministrazione*, «Economia e diritto del terziario», vol. 3, n. 4, pp. 669-781.

R.N. Bolton, e J.H. Drew, (1994) *Linking Customer Satisfaction to Service Operations and Outcomes*, in R.L Oliver (a cura di), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, London, Sage, pp. 173-200.

G. Bouckaert et al. (2005) *Potential for Comparative Public Opinion Research in Public Administration*, «International Review of Administrative Science», vol. 7, n. 2, pp. 230-240.

S. Brondoni, (2003) *Comunicazione pubblica e «soddisfazione dell'utente». I paradigmi relazionali di efficacia e di efficienza*, Torino, Giappichelli.

B. Bryant, e J. Cha, (1996) *Crossing the Threshold: Some Customers Are Harder to Please than Others*, «Journal of Marketing Research», vol. 15, n. 1, pp. 7-27.

M. Caimi, (2005) *Indagine esplorativa riguardo gli usi e le pratiche degli studi di customer satisfaction nei comuni svizzeri*, (<http://www.cantieripa.it/allegati/emap.pdf>)

M. Callegaro, (2007) *I sondaggi politici negli Stati Uniti. Un sistema autoregolante?*, in P. Corbetta e G. Gasperoni (a cura di), *I sondaggi politici nelle democrazie contemporanee*, Bologna, Il Mulino, pp. 151-174.

G. Capano e E. Gualmini (2006), *La pubblica amministrazione in Italia*, Bologna, Il Mulino.

G. Capano e S. Vassallo, (a cura di) (2003) *La dirigenza pubblica. Il mercato e le competenze dei ruoli manageriali*, Soveria Mannelli, Rubbettino.

N. Carboni, (2007) *Atteggiamenti e percezioni della dirigenza ministeriale dopo le riforme: i circoli viziosi e l'innovazione difficile*, in «Rivista Italiana di politiche pubbliche», n. 1, pp. 71-101.

S. Cherubini, (2002) *Il marketing dei servizi. Per lo sviluppo competitivo e la customer satisfaction. Ad uso di dirigenti e consulenti*, Milano, Franco Angeli.

M. Crozier, (1963) *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Editions du Seuil.

G. Fabris, (2004) *Impresa, comunicazione e mercato*, Milano, Franco Angeli.

G. Fabris, e S. Rolando, (1999) *La customer satisfaction nel settore pubblico*, Milano, Franco Angeli.

F. Fontana, e M. Rossi, (2005) *La rilevazione della customer satisfaction negli enti locali*, Matelica, Halley.

Formez (2002) *E-government. Nuovi paradigmi organizzativi e formativi nelle regioni e negli enti locali*, Roma, Formez.

- A. Gramigna, (a cura di) (2005) *Amministrazioni in ascolto*, Napoli, Edizioni scientifiche italiane.
- E. Gualmini, (2003) *L'amministrazione nelle democrazie contemporanee*, Roma-Bari, Laterza.
- E. Hayes, (2003) *Misurare la soddisfazione dei clienti. Sviluppo, controllo, utilizzazione dei questionari, tecniche per l'analisi dei risultati*, Milano, Franco Angeli.
- J. M. Kelly, (2005) *The Dilemma of the Unsatisfied Customer in a Market Model of Public Administration*, «Public Administration Review», vol. 65, n. 1, pp. 76-84.
- D. A. Kolb, (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- A. Lippi e M. Morisi, (2005) *Scienza dell'amministrazione*, Bologna, Il Mulino.
- A. Margheri, (2002) *Customer Satisfaction negli enti locali*, Padova, Cedam.
- F. Merloni, A. Pioggia e R. Segatori, (a cura di) (2007) *L'amministrazione sta cambiando?: una verifica dell'effettività dell'innovazione nella pubblica amministrazione*, Milano, Giuffrè.
- Mipa-Istat (2001) *La «customer satisfaction» nei servizi pubblici*, Roma, Istat.
- G. Morgan, (1986) *Images of Organization*, Beverly Hills-Newbury Park, Sage; trad. it. *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Milano, Franco Angeli, 1992.
- G. Negro, (2003) *L'introduzione della customer satisfaction nei comuni*, Torino, Praxi Academy.
- Oecd (1996) *Responsive Government: Service Quality Initiatives*, Paris, Oecd.
- B. G. Peters, e J. Pierre, (2001), *Politicians, Bureaucrats and Administrative Reform*, London, Routledge.
- C. Pollitt e G. Bouckaert, (2000) *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford, Oxford University Press.
- A. Quartapelle, (1994) *Customer Satisfaction*, Milano, McGraw-Hill.
- G. Rebora, (1999) *Un decennio di riforme*, Milano, Guerini e Associati.
- A. Tanese, G. Negro, e A. Gramigna, (a cura di) (2003) *La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche*, Soveria Mannelli, Rubbettino.
- A. Valenti, e A. Amadori, (2002) *Come misurare la customer satisfaction: breve manuale introduttivo*, Napoli, Cuen.
- R. Vignati, (2005) *L'utilizzo degli strumenti della customer satisfaction nell'assistenza agli anziani*, in «Le istituzioni del federalismo», vol. 26, n. 3-4, pp. 557-572
- O. Williamson, (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press.

Analisi e strumenti per l'innovazione

Volumi pubblicati

I MANUALI

Ripensare il lavoro pubblico

Come gestire le risorse umane e la contrattazione nelle amministrazioni pubbliche

Rubbettino, aprile 2001

Semplifichiamo

Guida alle novità del testo unico
Sulla documentazione amministrativa

Rubbettino, aprile 2001

Manuale operativo per il controllo di gestione

Rubbettino, novembre 2001

Lavoro pubblico e flessibilità

Rubbettino, aprile 2002

Benessere organizzativo

Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche

Rubbettino, aprile 2003

Il call center

nelle amministrazioni pubbliche

Migliorare la gestione dei contatti con i cittadini

Rubbettino, aprile 2003

La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche

Valutare la qualità percepita dai cittadini

Rubbettino, aprile 2003

Manuale di finanza innovativa per le amministrazioni pubbliche

Rubbettino, aprile 2003

Strumenti per la pianificazione integrata del cambiamento nelle amministrazioni pubbliche

Rubbettino, aprile 2003

Guida operativa sponsorizzazioni nelle amministrazioni pubbliche

Rubbettino, aprile 2003

Regole e regolamenti di organizzazione nelle amministrazioni pubbliche

Rubbettino, dicembre 2003

Rendere conto ai cittadini

Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche

Edizioni Scientifiche Italiane, aprile 2004

Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche

Edizioni Scientifiche Italiane, aprile 2004

A più voci

Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi

Edizioni Scientifiche Italiane, giugno 2004

L'esternalizzazione strategica nelle amministrazioni pubbliche

Rubbettino, aprile 2006

La gestione per competenze nelle amministrazioni pubbliche
Un approccio innovativo alle politiche del personale
Rubbettino, maggio 2006

La pianificazione strategica per lo sviluppo dei territori
Rubbettino, maggio 2006

Misurare per decidere
La misurazione delle performance per migliorare le politiche pubbliche e i servizi
Rubbettino, novembre 2006

I RAPPORTI

Urp on line
Indagine sullo stato di attuazione degli Uffici per le relazioni con il pubblico
Rubbettino, settembre 2001

Donne e leadership
Per lo sviluppo di una cultura organizzativa delle amministrazioni pubbliche in ottica di genere
Rubbettino, giugno 2003

La dirigenza pubblica: il mercato e le competenze dei ruoli manageriali
Rubbettino, dicembre 2003

Persone al lavoro
Politiche e pratiche per il benessere organizzativo nelle amministrazioni pubbliche
Rubbettino, dicembre 2003

I rapporti di lavoro flessibile nelle amministrazioni pubbliche
Rubbettino, maggio 2004

Formazione e sviluppo del personale
Indagine sulla formazione del personale nelle amministrazioni pubbliche
Edizioni Scientifiche Italiane, marzo 2005

Semplificazione e trasparenza
Indagine sullo stato di attuazione della Legge n. 241 del 1990
Edizioni Scientifiche Italiane, aprile 2005

Le esternalizzazioni nelle amministrazioni pubbliche
Indagine sulla diffusione delle pratiche di outsourcing
Edizioni Scientifiche Italiane, giugno 2005

La governance degli enti locali nella gestione dei servizi pubblici
Rubbettino, marzo 2007

Amministrazioni pubbliche e volontariato
Stato e attuazione
Rubbettino, aprile 2007

Amministrare con i cittadini
Viaggio tra le pratiche di partecipazione in Italia
Rubbettino, ottobre 2007

L'organizzazione dello Stato tra autonomia e policy capacity
Rubbettino, novembre 2007

L'adozione della multicanalità e l'erogazione dei servizi nelle amministrazioni pubbliche
Rubbettino, novembre 2007

Le politiche per la qualità dei servizi pubblici
Rubbettino, dicembre 2007

Customer satisfaction: a che punto siamo
Indagine sullo stato di attuazione della direttiva del Ministro per la Funzione pubblica del 24 marzo 2004 sulle rilevazioni della qualità dei servizi percepita dagli utenti
Rubbettino, dicembre 2007

GLI APPROFONDIMENTI

La valutazione dei costi e benefici nell'analisi dell'impatto della regolazione
Rubbettino, ottobre 2001

La consultazione nell'analisi dell'impatto della regolazione

Rubbettino, novembre 2001

Il controllo di gestione nelle amministrazioni centrali

Esperienze italiane e internazionali a confronto

Rubbettino, aprile 2002

Le agenzie pubbliche

Modelli istituzionali e organizzativi

Rubbettino, marzo 2006

LE ESPERIENZE

La valutazione e la retribuzione delle prestazioni

Esperienze e materiali

Rubbettino, aprile 2001

L'analisi di impatto della regolazione in prospettiva comparata

Rubbettino, ottobre 2001

Il controllo di gestione nell'amministrazione finanziaria dello Stato: l'esperienza dell'Agenzia entrate

Rubbettino, settembre 2002

La valutazione del lavoro nelle amministrazioni pubbliche

Casi di studio sulla valutazione delle posizioni, delle prestazioni e del potenziale
Edizioni Scientifiche Italiane, novembre 2004

Amministrazioni in ascolto

Esperienze di customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche

Edizioni Scientifiche Italiane, marzo 2005

Amministrazioni alla ricerca del benessere organizzativo

Esperienze di analisi del clima organizzativo nelle amministrazioni pubbliche

Edizioni Scientifiche Italiane, aprile 2005

Sperimentare in ottica di genere

Le amministrazioni pubbliche verso una cultura organizzativa che valorizza le differenze

Edizioni Scientifiche Italiane, giugno 2005

LE PROPOSTE

Proposte per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche

Rubbettino, aprile 2002

Finito di stampare nel mese di dicembre 2007
dalla Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali
per conto della Rubbettino Editore Srl
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)

La collana *Analisi e strumenti per l'innovazione* nasce per rendere disponibili a tutti coloro che sono interessati al cambiamento nelle amministrazioni pubbliche gli strumenti di azione e di conoscenza realizzati dal Dipartimento della Funzione Pubblica, anche attraverso il Programma Cantieri.

La collana comprende:

I MANUALI, che contengono *linee guida e metodi di intervento* accompagnati da *esempi di realizzazioni*;

GLI APPROFONDIMENTI, che propongono *studi di caso e riflessioni su argomenti* di interesse particolare;

I RAPPORTI, che presentano analisi basate sulla raccolta di dati, sia qualitativi, sia quantitativi, per far conoscere e comprendere le trasformazioni che riguardano le pubbliche amministrazioni;

LE ESPERIENZE, che raccolgono *casi nazionali ed internazionali* con cui confrontarsi;

LE PROPOSTE, che contengono strategie e politiche per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche.



**DIPARTIMENTO
DELLA FUNZIONE
PUBBLICA**

Corso Vittorio Emanuele, 116
00186 ROMA

www.funzionepubblica.it

www.cantieripa.it

www.magellanopa.it