



Dialoghi

**Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo**

Giuseppe Andriolo

**CUSTOMER SATISFACTION E VALUTAZIONE
DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA**

Numero 2

Anno II Ottobre 2011

CUSTOMER SATISFACTION E VALUTAZIONE DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA

di Giuseppe Andriolo

1. Premessa

La *Customer Satisfaction* (CS) rappresenta uno tra gli strumenti più invocati nel dibattito sulla innovazione della PA. Nell'armamentario delle scienze manageriali applicate alla azione amministrativa, essa occupa un posto di primo piano nei programmi volti al recupero di uno stretto rapporto tra servizi della PA e cittadini.

La prima questione da porsi penso sia se effettivamente le Pubbliche Amministrazioni abbiano progettato ed attivato sistematiche rilevazioni della soddisfazione dei cittadini; se, in altri termini, alla rilevanza attribuita al tema della qualità e della soddisfazione dell'utenza abbia fatto seguito l'impiego sistematico ed organizzato di strumenti di analisi e di valutazione strutturati.

Scorrendo riviste e siti specializzati non mancano significative attestazioni di esperienze e programmi attivati in diverse amministrazioni pubbliche. I siti che raccolgono "buone pratiche" riportano in vari contesti risultati di applicazioni di metodologie di rilevazione e di ascolto sistematico degli utenti.

Tuttavia, il panorama è meno folto di quanto appaia dalle esperienze di eccellenza. Una ricerca condotta dalla Associazione Consumatori Piemonte nel 2009 (la situazione potrebbe essere quindi variata, ma crediamo non di molto) sulla valutazione della qualità percepita dei servizi pubblici offre significativi spunti di riflessione sugli effettivi ambiti e forme di applicazione degli strumenti di analisi.

L'indagine, effettuata attraverso un questionario strutturato ed alcune interviste di approfondimento, ha riguardato in particolare i Comuni capoluogo di provincia ed alcune aziende e consorzi pubblici erogatori di servizi. Oggetto di rilevazione sono state in specie le strutture amministrative responsabili di erogare servizi ai cittadini (servizi sociali, scuole e asili, servizi demografici, cultura, etc.).

Il dato generale che merita rilievo è rappresentato dalla mancanza di sistematicità delle rilevazioni. Esse, infatti, si presentano nella maggior parte dei casi:

- non pianificate nei tempi e negli obiettivi
- non integrate con i processi di valutazione dell'azione amministrativa
- non inserite in una esplicita strategia di ascolto dell'utenza e di progettazione dei servizi.

In diverse circostanze gli Enti interpellati riconducono la rilevazione della CS al processo complessivo di gestione del sistema della Qualità dell'Ente. Qui va rilevato, per il momento, che anche questo rimando non è sistematico e che sistemi di Qualità sono presenti prevalentemente nelle aziende pubbliche di erogazione di servizi e solo in alcuni servizi di Comuni e Province.

Dal punto di vista del contenuto delle esperienze di rilevazione della CS, i risultati della ricerca mettono in rilievo, tra l'altro, alcune caratteristiche dei processi di rilevazione e analisi della qualità percepita nelle amministrazioni esaminate. Tali connotazioni sono così sintetizzate:

- *le indagini di CS sono finalizzate in diversi contesti alla rilevazione non solo dei livelli di gradimento, ma anche di alcune caratteristiche della domanda di servizi o all'individuazione di particolari esigenze. Questo consente, per certi aspetti, di leggere alla base delle esperienze di rilevazione l'esigenza di informazioni in grado di orientare la progettazione dei servizi o parte di essi;*
- *le indagini di CS sono prevalentemente svolte su specifici servizi e non sono estese all'intera o alla maggior parte dei servizi erogati dalle strutture;*
- *l'esigenza di ascolto dell'utenza, tuttavia, non genera nella maggior parte dei casi un disegno sistematico di valutazione del gradimento. La Customer Satisfaction è parte di un sistema qualità in alcuni casi, ma non appare radicata nei modelli di gestione strategica né in quelli di gestione operativa dei servizi. Questo dato, d'altro canto, non impedisce un impiego in alcuni casi evoluto delle indagini sull'utenza, né la possibilità di praticare modelli più articolati di valutazione che integrino il punto di vista degli operatori e quello degli utenti (autovalutazione);*
- *l'apparato metodologico per la realizzazione delle indagini di CS non è, eccetto che per pochi casi, particolarmente articolato e strutturato. Il disegno delle indagini di CS non sembra scaturire nella maggior parte dei casi da un processo strutturato di individuazione di domande valutative. Questo approccio condiziona anche le fasi più specifiche di disegno degli strumenti e del campionamento;*
- *nel complesso, sotto il profilo tecnico metodologico le indagini di CS necessitano di una più solida strutturazione nella fase di costruzione degli strumenti e nelle fasi di rilevazione e campionamento.*

Dal punto di vista organizzativo, gli aspetti rilevanti sono i seguenti:

- *nei contesti in cui le analisi di CS sono integrate nei sistemi qualità esiste il problema della costruzione di modelli di valutazione in grado di rispondere a specifiche domande valutative. Inoltre, si pongono problemi connessi all'impiego delle valutazioni da parte dei settori responsabili dei servizi;*
- *nei contesti in cui la CS è progettata e gestita da singoli settori, essa pone il problema della estensione alla gamma dei servizi, da un lato, e della relazione con progetti di innovazione organizzativa e di servizio che richiedono una visione strategica più ampia;*
- *nella maggior parte dei casi il quadro degli attori organizzativi della valutazione non è oggetto di progettazione.*

Quelle riportate, sono considerazioni sintetiche e riferite ad un panel di Enti ed amministrazioni pubbliche limitato. Tuttavia esse offrono uno spaccato delle pratiche organizzative in tema di CS riconoscibile ad un livello più ampio. Esse si configurano come abbastanza diffuse come tentativi, ma scarsamente incardinate nella azione organizzativa.

2. *Customer Satisfaction* e innovazione della PA

Questi sintetici riferimenti agli effettivi spazi di impiego della CS ci consentono ora di leggere meglio il modo in cui la CS è richiamata nel corso degli ultimi anni dalle iniziative istituzionali e dalla normativa in materia di Pubbliche Amministrazioni.

Vale la pena partire dalla attuale normativa perché essa richiama e per certi versi istituzionalizza mediante la cogenza della norma il ruolo della CS nei processi di gestione dell'azione amministrativa. La norma alla quale ci riferiamo è il D.Lgs 150/2009 (cd riforma Brunetta). Come noto, si tratta di un decreto legislativo finalizzato all'attuazione di una profonda riforma dell'azione pubblica nelle direzioni della trasparenza, dell'efficienza e della valutazione del merito nelle organizzazioni. In particolare, esso definisce le norme relative alla valutazione dell'azione delle amministrazioni pubbliche attraverso un complesso ed articolato sistema di programmazione/pianificazione delle prestazioni e di rilevazione e valutazione dei risultati. Accanto a queste norme, il decreto ridisegna il sistema della contrattazione nella P.A.

Ai fini del nostro tema, di indubbio interesse sono i diversi richiami e disposizioni normative presenti nel decreto relativi al ruolo della valutazione di gradimento da parte dell'utenza. In sintesi, gli elementi principali sono i seguenti:

- la valutazione del gradimento dei servizi è parte integrante del sistema di valutazione della performance delle strutture organizzative ed in quanto tale influisce direttamente sui sistemi premianti
- essa è resa pubblica, allo stesso modo della valutazione della performance in generale
- può avvalersi anche del coinvolgimento, soprattutto nella fase di pubblicizzazione, del rapporto con le associazioni dei consumatori e degli utenti.

L'art. 3 del D.Lgs indica i principi generali che informano l'azione di rilevazione e valutazione della performance amministrativa. Il comma 4 stabilisce la necessaria connessione tra i metodi ed i sistemi di rilevazione e valutazione adottati ed il principio della soddisfazione degli interessi dei destinatari dell'azione pubblica.

L'art. 8 del D.Lgs definisce gli ambiti di misurazione valutazione della performance organizzativa. Al punto c) del primo comma è indicata la "rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi" come specifico ambito di rilevazione.

L'art. 11, dedicato alla trasparenza dei processi di rilevazione e di valutazione dei risultati, indica le Associazioni dei consumatori tra i soggetti destinatari di azioni di rendicontazione dei risultati, accanto a strutture di ricerca e "osservatori qualificati", in tal modo ponendo le amministrazioni di fronte all'obbligo di rendere conto a quanti si qualificheranno come interlocutori portatori di interesse nei confronti della valutazione delle performance organizzative.

Dunque l'introduzione della CS *ope legis* costituisce senza dubbio una rilevante occasione per costruire una cultura del rapporto con l'utenza nei servizi pubblici. In questo caso la chiave di accesso ad essa è rappresentata dalla valutazione e dalla premialità nel sistema pubblico.

Occorre tuttavia rilevare che negli ultimi 20 anni tale cultura sia stata incentivata attraverso una articolata serie di provvedimenti e di progetti che più in generale hanno teso ad attribuire nuovamente alla funzione pubblica finalità di soddisfacimento di bisogni collettivi ed individuali. In tale direzione, infatti, si sono orientate le stagioni di riforme che si sono susseguite, pur con risultati spesso non soddisfacenti. Per quanto attiene al tema del rapporto con l'utenza dei servizi pubblici, una spinta rilevante è venuta dal dibattito e dalle esperienze per l'introduzione nel sistema pubblico dei principi di *Quality Management* sviluppati nel settore dell'impresa. Non è questa la sede per una analisi dei contenuti del dibattito e di queste esperienze; qui ci limitiamo a sottolineare che

spesso i tentativi di introdurre modelli di rilevazione del gradimento dei servizi sono ascrivibili al tema più generale della introduzione dei sistemi per la Qualità.

Da un punto di vista specifico della valutazione del gradimento da parte dell'utenza possiamo indicare due iniziative sviluppate a livello di Governo nazionale che, se pur diverse nell'approccio al tema della valutazione della qualità dell'azione pubblica, danno prova di una sostanziale continuità nello sforzo di costruzione sistematica di un modello di Customer Satisfaction.

La prima, in ordine di tempo, è la Direttiva del Ministro per le riforme e le innovazioni nella Pubblica Amministrazione **Per una Pubblica Amministrazione di qualità** (cd. **Direttiva Nicolais**) relativa alla valutazione della qualità dei servizi della Pubblica Amministrazione, nella quale il Ministro individua nell'adozione di modelli di autovalutazione (come quello proposto nella metodologia CAF – *Common Assessment Framework*¹) la direzione di sviluppo dell'azione pubblica per il miglioramento dei servizi. La Direttiva, invero, ha il merito di richiamare e in qualche modo concretizzare in un atto di indirizzo un vasto dibattito e alcune esperienze sviluppatasi nel corso degli anni, i cui echi sono rintracciabili in diversi contesti: dai contratti di comparto del pubblico impiego, a elaborazioni tecnico metodologiche sviluppate da centri di studio e ricerche (ad es. dal mondo imprenditoriale, da centri di ricerca pubblici come il FORMEZ, da progetti innovativi avviati in Enti pubblici ed Enti locali, etc.); a strumenti di diffusione di buone pratiche, etc.

Come detto, la Direttiva indica in uno specifico modello di valutazione (il CAF), con il suo apparato di concetti e di strumenti operativi di rilevazione, analisi e valutazione, l'orientamento operativo per valutare i servizi erogati dalle amministrazioni pubbliche.

Il nodo centrale, tuttavia, non è tanto l'individuazione di una metodologia, quanto la costruzione di un modello di rilevazione e di valutazione della qualità dei servizi che tenga insieme le esigenze di:

- forte coinvolgimento degli utenti e degli stakeholder dei servizi pubblici;
- sistematicità, continuità e affidabilità dei sistemi di rilevazione;
- integrazione della valutazione della qualità percepita dei servizi nei processi di innovazione e miglioramento dei servizi;
- forte coinvolgimento dei produttori di servizi pubblici (le strutture amministrative e gli operatori).

La Direttiva individuava nella metodologia CAF lo strumento che potesse, utilizzato in modo professionale, diffuso e sistematico, avviare processi di innovazione che insieme fossero:

- fondati su rilevazioni ed analisi empiriche strutturate;
- centrati su obiettivi di miglioramento dei servizi dal punto di vista degli utenti;
- partecipati sia dai portatori di interessi, sia dagli attori interni alla P.A.².

Il limite evidente, tuttavia, della impostazione della Direttiva non risiede tanto nell'individuazione di uno specifico dispositivo, quanto nella mancanza di un progetto complessivo di intervento sull'azione pubblica rispetto al quale poi definire soluzioni metodologiche (in una sorta di inversione tra mezzi e fini che ha fatto prevalere, nell'applicazione del CAF, l'ottica del volere realizzare sperimentazioni).

La seconda iniziativa è rappresentata dal progetto **Mettiamoci la faccia** recentemente operativo e che tecnicamente si connota come una forma di immediata e diretta raccolta del livello di gradimento di alcuni servizi pubblici (erogati da strutture ed Enti che abbiano volontariamente

¹ Il *Common Assessment Framework* (CAF) è una metodologia di *Total Quality Management* ispirata dal modello EFQM (della *European Foundation for Quality Management*) e definita a livello UE come strumento da applicare specificamente alle amministrazioni pubbliche.

² Il modello CAF vede nelle indagini di CS uno degli strumenti per la costruzione sistematica di indicatori utili per valutare i processi di servizio, ma pone, più in generale, attenzione al tema del coinvolgimento dei "clienti/cittadini" e degli altri *stakeholders* rispetto alla definizione ed al miglioramento dei servizi.

aderito al progetto), mediante il ricorso a semplici tecnologie che rilevano in tempo reale la valutazione del gradimento attraverso simboli (le *emoticon* mutuata dal mondo della socialità sul WEB). Sotto il profilo tecnico metodologico, questo progetto si caratterizza, come sottolineato nelle linee guida elaborate dal Ministero della Pubblica Amministrazione, per i seguenti aspetti³:

1. la rilevazione del gradimento con le *emoticon* costituisce parte di un sistema più ampio di valutazione della CS che si giova di altri strumenti: focus group, interviste, questionari strutturati, etc. in grado di fornire alle strutture ed ai portatori di interessi elementi per la valutazione ed il miglioramento dei servizi;
2. questo tipo di valutazione è indicata per rilevare il gradimento di servizi “a domanda individuale, erogabili attraverso una unica interazione tra utente e amministrazione, a bassa complessità ed a bassa intensità di relazione”, quali ad esempio certificazioni, pagamenti tributi, etc.;
3. la rilevazione può essere supportata da dispositivi tecnologici che facilitano la raccolta e l’elaborazione di semplici report statistici;
4. questo tipo di rilevazione può costituire una prima fase di un percorso più articolato di analisi del gradimento per la quale impiegare strumenti di approfondimento.

Come si evince dagli elementi riportati, il progetto presenta, accanto ad indubbie spinte ad innovare il rapporto con i cittadini, elementi strutturali che ne limitano gli effetti. Tra questi ci paiono i più rilevanti:

1. l’estensione e la caratterizzazione del panel di amministrazioni affidata alla adesione libera delle stesse. Questo elemento può essere critico non tanto perché lascia libera l’amministrazione di aderire, quanto per la difficoltà di costruire un quadro comparato tra amministrazioni omogenee;
2. le variabili di gradimento considerate sono limitate a tre;
3. la rilevazione da parte degli utenti è libera. Pertanto risulta difficile rilevare i livelli di gradimento se non sono rapportati al numero di utenti effettivamente transitati dai servizi.

Abbiamo citato queste due esperienze anche perché esse rappresentano efficacemente il *range* entro il quale si possono sviluppare modelli di valutazione della CS.

Tuttavia, rimangono ampi i nodi problematici legati alla costruzione di sistemi organici di rilevazione della CS. Nel paragrafo seguente cercheremo di enucleare quelli più specificamente relativi alla introduzione della CS negli Enti Locali.

3. Indicazioni di metodo per la progettazione di un sistema per la rilevazione della Customer Satisfaction negli Enti Locali

Da quanto fin qui detto, il tema della CS non può essere derubricato ad una pratica di natura tecnica. Rilevare il gradimento dell’utenza è in altri termini parte integrante dell’azione organizzativa. Ciò in un duplice senso:

1. per rilevare il gradimento di un servizio occorre definire tale servizio ed enucleare fattori di qualità percepita da parte degli utenti

³ Non prendiamo qui in esame il fatto che per ragioni di marketing politico l’uso delle *faccine* sia stato presentato come strumento per dare il voto ai dipendenti pubblici che lavorano allo sportello, confinandone le intenzioni di utilizzo in una dimensione alquanto riduttiva. Cfr. *Brunetta: usate gli emoticon per i voti ai dipendenti pubblici*, Corriere della Sera, 4 novembre 2008.

2. la CS non può essere un atto di manipolazione del consenso facendone un veicolo di apparente attenzione nei confronti dell'utenza. Essa deve servire a migliorare i servizi e non a far credere ai cittadini di essere coinvolti nella gestione dei servizi.

Per progettare un sistema di CS, dunque, occorre partire da alcune considerazioni riguardanti la connotazione dei servizi erogati da un ente locale. In sintesi esse si possono elencare come segue:

1. la prima considerazione è che risulta in alcuni casi complessa la definizione dei contorni del servizio erogato;
2. la seconda riguarda la problematicità della individuazione degli attori responsabili e coinvolti nella erogazione di un servizio
3. la terza concerne il processo di identificazione dei fattori in base ai quali l'utente considera la soddisfazione di un bisogno⁴
4. la quarta ha a che vedere con la costruzione di un sistema organizzativo efficace per la rilevazione, l'analisi e la valutazione della CS.

Cerchiamo di definire più nel dettaglio i problemi elencati e la loro influenza sul disegno e l'attuazione di un sistema di CS negli Enti Locali.

La complessità dell'oggetto: valutare un ufficio o valutare un servizio

Mi è capitato di telefonare al *Customer Care* di un grande gestore di utility per lamentare un disagio nella gestione di un contratto. Dopo avermi indicato la soluzione, il gentile operatore mi ha preannunciato che nell'arco delle prossime ore avrei potuto essere contattato dal servizio di CS dell'azienda per esprimere un giudizio sul suo operato. Non ho ricevuto poi questa chiamata. Tuttavia, ero pronto a rispondere che il servizio reso dall'operatore era stato buono, ma che il mio giudizio rimaneva negativo sul servizio complessivo di gestione del mio contratto. Giudizio, questo, peraltro mai richiestomi nel periodo di vigenza del mio contratto.

Questo breve caso credo metta bene in luce la differenza posta nel titolo del paragrafo tra valutare l'attività di un ufficio o di un operatore e valutare un servizio.

Nel progettare un sistema di rilevazione è dunque importante ricostruire la mappa dei servizi e verificare i confini degli stessi. Le metodiche utilizzabili sono diverse. La distinzione tra servizi di base e servizi accessori (Norman, 1992) può essere una utile guida, così come qualunque analisi dei servizi che ne evidenzia gli elementi costitutivi sui quali rilevare il gradimento.

Ma ciò che qui interessa sottolineare è che la progettazione della rilevazione della CS deve affrontare il tema della complessità nel sistema dei servizi degli enti locali.

Se consideriamo, a titolo di esempio, i servizi alla popolazione anziana non autosufficiente è agevole rilevare questo dato di complessità. A fronte, infatti, delle differenti configurazioni dei bisogni propri di ciascun utente, si pone un quadro di servizi che devono conciliare l'unicità delle condizioni di bisogno con la necessaria standardizzazione e accessibilità ai servizi. Inoltre, la risposta ai bisogni spesso configura un insieme di servizi articolato rispetto al quale rilevare un univoco indice di CS costituisce un problema metodologico rilevante.

In conclusione, per questa prima considerazione, progettare un sistema di rilevazione della CS richiede una attenta ricostruzione dei servizi erogati contemperando il punto di vista unitario

⁴ Si tenga conto che gli aspetti che riguardano la soddisfazione rispetto alla qualità di un servizio sono alquanto articolati, comprendendo elementi quali: l'informazione, l'accessibilità, l'accoglienza, la trasparenza, la multicanalità, la velocità, la chiarezza, la personalizzazione, il coinvolgimento, gli standard di servizio, la gestione dei disservizi.

dell'utente e la necessaria analiticità nella rilevazione delle dimensioni che compongono i singoli servizi.

La complessità degli attori: “Di questo non si occupa il nostro Ufficio...”

Alla natura complessa ed articolata dei servizi corrisponde spesso un'altrettanta complessa rete di attori coinvolti nella produzione ed erogazione di una prestazione dell'ente.

Non è questa la sede per analizzare i processi di esternalizzazione e terziarizzazione dei servizi pubblici e le loro conseguenze sul piano della delimitazione stessa del perimetro dell'azione pubblica. Occorre tuttavia sottolineare che, accanto alla natura complessa dei servizi, vi sono state opzioni strategiche effettuate dal sistema degli Enti Locali (anche sulla base di scelte legislative nazionali) che hanno portato alla costruzione di reticoli attuativi di politiche e servizi pubblici. Situazioni ormai date come soluzioni consolidate sono ad esempio quelle dei servizi scolastici, dal trasporto, alle mense, al doposcuola. Il sistema del welfare locale è governato da reti attuative nelle quali privato e terzo settore costituiscono il partenariato dell'ente locale. Per molti aspetti la problematica esperienza degli SUAP (Sportelli unici per le attività produttive) appartiene a questa categoria di servizi. Negli ultimi anni vi sono state esperienze di esternalizzazione di servizi di contatto con l'utenza, basti pensare al ricorso massivo a *Call Center* o *Contact Call* da parte di Province e Comuni per gestire le informazioni o l'accesso ai servizi.

Questo complesso quadro di attori ha indubbiamente l'effetto di rendere più complessa la rilevazione della CS e soprattutto, come vedremo, la valutazione ed il miglioramento dei servizi.

Credo sia capitato a molti di imbattersi, a fronte della richiesta di spiegazioni o di un reclamo, con una dichiarazione di “irresponsabilità” da parte di un addetto o un ufficio. Si tratta, come affermato da Luhmann (1996), di un comportamento proprio delle burocrazie che tende a parcellizzare le responsabilità in funzione di una diminuzione del rischio. Tuttavia, ciò comporta una sostanziale riduzione dei livelli di CS riferiti al servizio complessivo erogato.

Sotto il profilo metodologico questo elemento di complessità richiede dunque la ricostruzione in sede di analisi della “**rete attuativa**” del/i servizio/i e la messa a punto di un modello integrato di rilevazione, analisi e valutazione della CS.

L'adozione del punto di vista dell'utente ed il nodo del “servizio atteso”

Il terzo elemento metodologicamente critico per la progettazione del sistema di CS è rappresentato dalla individuazione dei fattori chiave della valutazione.

È indicazione diffusa che occorra disegnare la rilevazione dopo avere adottato il punto di vista dell'utente. Tale prescrizione rinvia sul piano tecnico alla rilevazione ed analisi del “servizio e della qualità attesi” da parte dell'utente. Operativamente, questo nodo viene sciolto usualmente costruendo strumenti di rilevazione che prevedono sezioni o item specificamente volti alla rilevazione del servizio atteso (caratteristiche, modo di fruizione, variabili di qualità rilevanti, etc.). A questi item si fa succedere quelli che rilevano invece i livelli di soddisfazione o di gradimento delle diverse componenti il servizio.

Tale scelta di metodo, pur tecnicamente possibile, credo manifesti alcuni limiti. Il principale deriva dal fatto che anche la scelta relativa alle “dimensioni” e fattori del servizio attesi siano di fatto individuati dall'estensore dello strumento di rilevazione, che comunemente appartiene all'ente valutato. Un approccio metodologicamente più corretto potrebbe collocare la rilevazione dei fattori chiave di qualità del servizio e le dimensioni di fruizione dello stesso in una fase specifica a monte

della progettazione degli strumenti di rilevazione della CS. In altri termini, l'analisi della qualità attesa del servizio da parte dell'utente dovrebbe svolgersi preliminarmente alla rilevazione di CS.

La esigenza di una attenta analisi preliminare rispetto alla costruzione degli strumenti di rilevazione (che si riallaccia ad indicazioni rinvenibili nei manuali dedicati alle metodologie di indagine sociale), si collega in maniera specifica al fatto che l'utenza non è solitamente omogenea ma segmentabile in categorie differenti che giudicano il servizio con criteri diversi⁵. Sono state proposte metodologie di indagine preliminare che consistono nel far emergere preliminarmente i diversi criteri di giudizio impiegati, in modo da costruire strumenti di indagine che tengano conto della pluralità delle ottiche valutative.

Innovazione organizzativa e CS

L'ultimo punto di attenzione proposto riguarda gli attori organizzativi della rilevazione. Nel primo paragrafo abbiamo messo in evidenza alcuni limiti organizzativi emersi da una indagine riguardo all'impiego delle analisi di qualità percepita e di CS negli enti locali. Tali limiti concernono la capacità dell'organizzazione di rendere occasione di apprendimento i risultati delle rilevazioni e di servirsene per la riprogettazione dei servizi.

Ciò è tanto più vero per il fatto che la riprogettazione è spesso concepita all'interno di stereotipi cognitivi, quali ad es. quello di vedere l'utente essenzialmente come soggetto passivo rispetto alla organizzazione e non anche come portatore di risorse che lo possono rendere co-produttore del servizio (Normann, 1992).

Un ulteriore limite di natura organizzativa si manifesta frequentemente nella costruzione e gestione del processo di rilevazione. Accade che gli attori organizzativi della rilevazione siano unità specializzate e collocate organizzativamente lontano dalle strutture erogatrici dei servizi. È, ad esempio, il caso in cui la CS dell'ente è demandata alla struttura responsabile del sistema Qualità. Il rischio in tali casi è che nella costruzione dell'impianto metodologico non siano coinvolte le strutture erogatrici e che i nodi di metodo sopra indicati non siano adeguatamente affrontati.

Un secondo elemento critico è rappresentato dalle modalità di rilevazione della CS. Non è obiettivo di queste note entrare nello specifico tecnico della rilevazione. Tuttavia, è determinante per l'attendibilità della analisi la scelta dei metodi di rilevazione. Le opzioni di campionamento, la scelta di forme assistite o libere di compilazione degli strumenti di CS da parte dell'utenza, la scelta dei tempi e periodi, sono infatti elementi essenziali per la qualità della rilevazione. Essi dipendono dunque dalla qualità dell'organizzazione posta a presidio della rilevazione CS.

4. Riferimenti bibliografici

Alea – Associazione Consumatori Piemonte (2009), *Modelli di valutazione della qualità percepita in amministrazioni pubbliche e nelle società pubbliche di servizi del Piemonte*, Torino. La ricerca è stata finanziata dalla Regione Piemonte.

Dipartimento per la funzione pubblica, (2003), *La Customer Satisfaction nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino. <http://www.magellanopa.it/kms/files/Customer.pdf>

Dipartimento per la funzione pubblica, (2003), *Direttiva del Ministro della funzione pubblica sulla rilevazione della qualità percepita dai cittadini*.

⁵ Spesso è utile che l'analisi sia rivolta non solo agli utenti diretti del servizio ma ad altri *stakeholders*: se ad es. dobbiamo valutare la soddisfazione per taluni servizi di formazione professionale, oltre a coinvolgere gli studenti può essere opportuno coinvolgere famiglie, agenzie formative, datori di lavoro, etc.

[http://db.formez.it/fontinor.nsf/9a613ee7a97aaf54c1256aee003aeb6b/D13A54AB2CAE3520C12570760044DCD7/\\$file/dirett.%20customer%20satisfaction.pdf](http://db.formez.it/fontinor.nsf/9a613ee7a97aaf54c1256aee003aeb6b/D13A54AB2CAE3520C12570760044DCD7/$file/dirett.%20customer%20satisfaction.pdf)

Dipartimento per la funzione pubblica, (2006), *Misurare per decidere*, Rubbettino
http://www.magellanopa.it/kms/files/Misurare_per_decidere.pdf

Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'innovazione, (2009), *Linee guida per la rilevazione sistematica della Customer Satisfaction tramite emoticons*
http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/dam/emoticons/Linee_guida_emoticons_010409.pdf

Luhmann N. (1996), *Sociologia del rischio*, Torino, Bruno Mondadori. In particolare, ci riferiamo al Cap. 10 "Il comportamento rischioso nelle organizzazioni" pp. 213-228.

Normann R. (1992), *La gestione strategica dei servizi*, Milano, Etaslibri.