

**Customer satisfaction  
quale ruolo nel ciclo di  
programmazione e  
controllo**

## ■ Hobbes, Locke, Rousseau:

Il patto sociale su cui è basato lo Stato moderno implica che i Governi che si succedono soddisfino i bisogni dei cittadini. E' per questa necessità che gli uomini hanno rinunciato a parte della loro libertà

## ■ de Tocqueville

“Se a tutte le varie potenze che impedirono o ritardarono lo slancio della ragione umana, i popoli democratici sostituissero il potere assoluto della maggioranza, il male non avrebbe fatto che cambiare carattere.....

...non sono maggiormente disposto a infilare la testa sotto il giogo solo perché un milione di braccia me lo porge”

■ **W. Churchill:**

“La democrazia è un pessimo sistema di governo,  
ma non ne conosco di migliori”

■ **J.J.Rousseau**

“Se ci fosse un popolo di dèi, si governerebbe  
democraticamente. Un governo così perfetto  
non è adatto agli uomini.”

# Il dovere di un'apertura nei confronti dei cittadini

---

- Alla base del patto che sta alla base dello Stato moderno è il soddisfacimento dei bisogni dei cittadini
  - Il controllo operato dai cittadini rappresenta pertanto l'essenza stessa di ogni tipo di controllo che la P.A. esercita sul proprio operato
-

# La valutazione dei cittadini come indicatore di risultato

---

- Nel ciclo di programmazione e controllo la valutazione dei cittadini dovrebbe essere inserita, ovunque possibile, come indicatore di risultato
  - Sia il risultato di specifiche indagini sia le modalità e la frequenza con cui vengono effettuate, costituiscono fondamentali criteri di valutazione sia dell'azione amministrativa che dei dirigenti
-

# Molteplicità dell'utilizzo degli esiti della customer satisfaction

---

*Portare il cittadino all'interno della macchina amministrativa*

- ❑ Ai fini della valutazione dell'impatto dell'azione amministrativa
  - ❑ Ai fini del cambiamento organizzativo interno
  - ❑ Ai fini della responsabilizzazione e della modifica dei comportamenti dei pubblici dipendenti
  - ❑ Ai fini della valutazione dell'operato dei dirigenti
-

# Valutazione dell'impatto dell'azione amministrativa

---

- Importanza della precisa definizione in sede di programmazione del risultato atteso e dei connessi indicatori
  - Ruolo dell'organo politico e ruolo della dirigenza in fase di programmazione nell'individuazione dei risultati attesi
  - Verifica, in sede di controllo, degli scostamenti tra risultati attesi, risultati ottenuti e risultati percepiti
-



# Valutazione dell'impatto dell'azione amministrativa

---

- ❑ Funzione istruttoria, propria della dirigenza che dovrà avere adeguate e specifiche competenze tecniche
  - ❑ Elencazione di tutti i possibili impatti di un nuovo servizio, di una sua diversa modalità di gestione o di una nuova opera pubblica
  - ❑ Funzione di scelta tra i diversi indicatori, propria dell'organo politico
-

# Valutazione dell'impatto dell'azione amministrativa

---

- ❑ Il consenso dei cittadini non può essere l'unico indicatore di risultato
  - ❑ Limiti di un sistema di pianificazione e controllo completamente centrato sulla soddisfazione del "cliente"
  - ❑ La soddisfazione del "cliente" è condizione necessaria ma non sufficiente
-

# Limiti e criticità nella rilevazione della customer satisfaction

---

- ❑ Il grande rischio che l'esito della customer satisfaction porti a conclusioni errate
  - ❑ La poca chiarezza dell'indicatore, a meno che il consenso dei cittadini non sia l'unico risultato che si vuole raggiungere
  - ❑ Chiedersi in sede di programmazione, quale sia il vero risultato/i perseguito
-

# Limiti e criticità nella rilevazione della customer satisfaction

---

- ❑ Per non deviare verso l'unicità del consenso quale indicatore di risultato, è fondamentale una dirigenza consapevole del proprio ruolo e adeguatamente professionalizzata
  - ❑ Complessità degli interessi in gioco e incidenza su questi dei diversi possibili esiti dell'azione amministrativa
-

- 
- La funzione della politica consiste nell'operare scelte che consentano un miglioramento delle condizioni complessive del territorio mediando al livello più alto tra gli interessi in gioco
  - La consapevolezza e l'accettazione di questo ruolo da parte della rappresentanza politica è pertanto altrettanto fondamentale
-

- 
- ❑ La ricerca del consenso della maggioranza non coincide sempre con la ricerca della qualità
  - ❑ Gli strumenti dell'attività di customer satisfaction dovrebbero essere programmati in modo da tener conto di questo dato di fatto
-

# Limiti e criticità nella rilevazione della customer satisfaction

---

- ❑ A chi rivolgersi, quindi, è problema che non si può trascurare. Il consenso di alcuni potrebbe sommarsi al dissenso di altri. Utenti diretti e utenti indiretti.
  - ❑ Complessità della scelta degli interlocutori. La scelta va fatta nella fase di programmazione assieme alla definizione degli indicatori
-

# Limiti e criticità nella rilevazione della customer satisfaction

---

*In sede di monitoraggio intermedio e di rendicontazione.*

- ❑ Rilevare il consenso/dissenso e valorizzarlo tenendo però come faro lo scopo iniziale
  - ❑ Valutare gli eventuali effetti secondari non previsti in sede di programmazione
  - ❑ Tarare il risultato dell'indagine depurandolo dagli eventuali effetti prodotti da azioni esterne
-



# Implicazioni e “prodotti” della customer satisfaction

---

## Controllo di efficacia qualità

- ❑ Quanto detto sopra evidenzia le differenze tra pubblico e privato
  - ❑ La coincidenza, nel privato, tra efficacia e maggiori utili non può essere trasposta nel pubblico nella coincidenza tra efficacia e consenso
  - ❑ La scelta strategica è funzione complessa della politica e non dovrebbe essere orientata dalla sola ricerca del consenso
-

# Implicazioni della c.s.

## Controllo di efficacia/qualità

---

- ❑ La domanda da porsi in fase di programmazione è:
  - ❑ **il consenso di chi dobbiamo cercare?**
  - ❑ La domanda da porsi in sede di controllo è:
  - ❑ **perché la rilevazione ha dato questi risultati?**
-

# Implicazioni della c.s.

## Controllo di efficacia/qualità

---

- ❑ Un 'altra fondamentale domanda da porsi sia in fase di programmazione che in fase di monitoraggio e controllo è:
  - ❑ **I destinatari sapevano su cosa stavano dando giudizi e in che misura?**
  - ❑ Funzione essenziale quindi della corretta ed efficace comunicazione pena l'aver dissipato inutilmente risorse pubbliche
  - ❑ Inserire sempre nei questionari delle domande di "controllo" per verificare la conoscenza del servizio o dell'opera pubblica.
-

# Implicazioni ulteriori della c.s.

## Controllo organizzativo

---

- ❑ Focalizzazione dei punti critici e avvio della ricerca di soluzioni.
  - ❑ Utilità degli URP (più che dei questionari) e loro impostazione finalizzata non solo all'ascolto e alla risposta ma al dialogo con i settori sulle criticità rilevate
  - ❑ Importanza della professionalità richiesta al dirigente dell'URP, dell'incarico assegnato
-

# Implicazioni ulteriori della c.s.

## Orientamento al cambiamento

---

- Incidenza sulla cultura organizzativa e sulla funzione e il ruolo del pubblico dipendente
  - Necessità a questo fine di un sistema istituzionalizzato di c.s.
  - La rilevazione come pratica ordinaria e periodica
-

# Implicazioni ulteriori della c.s.

## Orientamento al cambiamento

---

- Applicazione a tutti i servizi caratterizzati da un'utenza specifica
  - Organizzare il rapporto comunicativo con gli utenti utilizzando una gamma di strumenti e individuando i più adeguati a seconda della natura dei servizi
  - URP, Carta dei Servizi, indagini ad hoc
-

# Implicazioni ulteriori della c.s.

## Orientamento al cambiamento

---

- ❑ Collegare la customer satisfaction al sistema premiante
  - ❑ Tramite l'individuazione degli obiettivi da assegnare alla dirigenza
  - ❑ Senza trascurare l'aspetto della valutazione della capacità del dirigente di istruire la decisione su un'opera o un servizio con il complesso dei possibili suoi impatti
-