



Urp degli Urp



## STRUMENTI / 1

# Ascolto dell'utenza e valutazione dei bisogni

Questa pubblicazione è il risultato dell'attività del Laboratorio "Ascolto dell'utenza e valutazione dei bisogni", realizzato dal Progetto URPdegliURP nel corso dell'anno 2001 ed è stata elaborata con la collaborazione del Centro Studio e Lavoro "La Cremeria" del Comune di Cavriago – tel. 0522/576911, fax 0522/577508, e-mail: staff.cremeria@netuno.it.

*Si ringraziano tutti coloro che hanno partecipato alla realizzazione del Laboratorio "Ascolto dell'utenza e valutazione dei bisogni" e della presente pubblicazione.*

STRUMENTI/1

## **URP degli URP**

Dipartimento della Funzione Pubblica  
Regione Emilia Romagna

# **ASCOLTO DELL'UTENZA E VALUTAZIONE DEI BISOGNI**

*a cura di Annalisa Gramigna  
e  
Patrizia Lugli*



# Ascolto dell'utenza e valutazione dei bisogni

## Laboratorio di URP degli URP

Prefazione (di Antonio Bettanini e Stefano Stefanini)

- 1 URPdegliURP: un laboratorio permanente per l'innovazione della Pubblica Amministrazione (di Nicoletta Levi)
- 2 Ascoltare e rilevare i bisogni per migliorare i servizi  
*Lezione di Andrea Garofani (a cura di Annalisa Gramigna)*
  - 2.1 Il ruolo dell'utente nella creazione e nel miglioramento del servizio
  - 2.2 I principi del marketing dei servizi
  - 2.3 Strategie di marketing conoscitivo per definire i diversi target di utenti
  - 2.4 "Qualità totale": principi e metodi
- 3 Azioni e strategie per conoscere e valutare le esigenze degli utenti (a cura di Patrizia Lugli)  
*Lezioni di Andrea Garofani, Annalisa Gramigna, Omer Pignatti, Franco Torelli*
  - 3.1 Rilevare la soddisfazione degli utenti: quando, perché e come (a cura di Patrizia Lugli)
    - 3.1.1 L'esperienza della Provincia di Torino sul fronte della customer satisfaction  
*Presentazione di Marita Chiaraviglio e Anna La Mura*
  - 3.2 Sistemi di gestione del disservizio e sistemi di gestione dei reclami (di Annalisa Gramigna)
    - 3.2.1 Il sistema di gestione dei reclami del Comune di Ravenna  
*Presentazione di Maurizio Miserocchi*
  - 3.3 Campagne di comunicazione e di ascolto permanente dell'utenza (di Omer Pignatti)
- 4 Ricerche di "mercato" e valutazione della soddisfazione: indicazioni di metodo (di Franco Torelli)
  - 4.1 Il sistema informativo di marketing
  - 4.2 Idee chiare sugli obiettivi della ricerca
  - 4.3 Condurre la ricerca all'interno dell'organizzazione o delegare ad organizzazioni esterne?
  - 4.4 Tecniche di ricerca sul campo
  - 4.5 Le tipologie di intervista
    - 4.5.1 Vantaggi e svantaggi dell'intervista personale
    - 4.5.2 Vantaggi e svantaggi dell'intervista telefonica
    - 4.5.3 Vantaggi e svantaggi dell'autocompilazione
  - 4.6 Il questionario come strumento di base per molte interviste
    - 4.6.1 Le categorie di domande
    - 4.6.2 Accorgimenti importanti nella stesura di un questionario  
*Esercitazione in aula*
  - 4.7 Il comportamento dell'intervistatore
  - 4.8 Indagine sull'universo o indagine su campione?
    - 4.8.1 Tecniche di campionamento e tipologie di campioni
  - 4.9 Tecniche di rilevazione della soddisfazione dell'utenza
    - 4.9.1 Il monitoraggio delle attese e delle percezioni
    - 4.9.2 La valutazione della soddisfazione ponderata  
*Esercitazione in aula*
- 5 La comunicazione che crea valore (di Annalisa Gramigna)

### Appendici

- I) Il programma del Laboratorio
- II) Gli autori e i docenti
- III) I partecipanti
- IV) La valutazione dei partecipanti



*UrpdegliUrp cresce. Cresce una comunità di pratica che vive di un sistema di relazioni e di scambi.*

*Nella comunità si intrecciano e si fondono esperienze, intuizioni, spinte all'innovazione, capacità di recepire, di applicare e di moltiplicare.*

*La mailing list, il sito web, gli sportelli di Bologna e Roma, i laboratori per l'innovazione, il web magazine Pubblic@ndo, gli incontri seminari, i convegni pubblici sono strumenti, luoghi e occasioni che alimentano il flusso delle informazioni e delle conoscenze, incrementando il patrimonio collettivo.*

*Per una comunità distribuita in tutta Italia, questi strumenti rappresentano i luoghi, virtuali e fisici, del lavoro cooperativo e della crescita condivisa.*

*Questo primo volume dedicato al tema dell'ascolto dell'utenza e della valutazione dei bisogni, frutto del lavoro di un gruppo di operatori realizzati nell'ambito dei Laboratori 2001, e la collana editoriale "Strumenti", che con questa pubblicazione prende il via, rappresentano un ulteriore sforzo del progetto per offrire agli operatori della comunicazione pubblica un contributo in termini di conoscenze e approfondimento di competenze. La speranza, lasciatecelo dire con una punta di soddisfazione, è che abbiano il buon successo delle altre iniziative di UrpdegliUrp.*

Tonino Bettanini e Stefano Stefanini



# 1. UrpdegliUrp: un laboratorio permanente per l'innovazione della Pubblica Amministrazione

## 1.1. Conoscere, apprendere, confrontarsi

Nella prima sua fase di attività (1998-2000) il progetto UrpdegliUrp ha raggiunto principalmente due obiettivi: costruire e sviluppare una rete relazionale e professionale tra gli operatori della comunicazione pubblica; aprire e presidiare strumenti e occasioni di circolazione di informazioni utili per il lavoro dei partecipanti alla comunità.

Nella fase attuale invece l'obiettivo del progetto, ancora *in fieri*, è quello di costruire, in modo condiviso, le competenze e conoscenze professionali degli operatori della comunicazione pubblica: mentre siamo alla ricerca di una definizione del profilo professionale degli operatori delle attività di informazione e comunicazione nelle pubbliche amministrazioni, grazie all'emanazione della Legge 150 e alle successive disposizioni, si sente altrettanto forte l'esigenza di fare chiarezza e se possibile appropriarsi anche degli strumenti, teorici e pratici, che costituiscono l'abc della comunicazione pubblica.

Si tratta di un problema diffuso e sentito: non solo lo dichiarano esplicitamente gli operatori della comunicazione pubblica ma ne è prova lo stesso Regolamento di attuazione dell'art5 della Legge 150 che, mentre ha correttamente individuato le Lauree di pertinenza come requisiti per l'accesso alla professione, ha altrettanto correttamente dovuto prendere atto dell'*esistenza in servizio* di migliaia di operatori a cui, fatto salvo il necessario *bagno formativo*, si doveva riconoscere la difficile ma importante acquisizione sul campo delle competenze specialistiche all'esercizio dell'attività professionale.

In questo contesto ma senza pretese di formazione nel senso letterale della parola, il progetto UrpdegliUrp ha fatto propria questa *mission*: chiarire, interpretare, aiutare a costruire le competenze della comunicazione pubblica, anche attraverso la circolazione e la messa a sistema di competenze già in servizio.

Lavorare sulle competenze ha significato per il progetto agire su diversi fronti:

1. individuare e approfondire le teorie ma anche le pratiche di lavoro, gli strumenti, le tecniche, i comportamenti che fanno di un comunicatore un buon comunicatore;
2. progettare e realizzare attività e servizi dedicati;
3. costruire gli strumenti per consentire la distribuzione e circolazione dei risultati e degli sforzi che, in queste direzioni, tutti i partecipanti alla comunità potevano esprimere

Da queste premesse sono nate diverse iniziative: la ristrutturazione del sito [www.urp.it](http://www.urp.it), con sezioni dedicate alle competenze professionali affrontate sia attraverso contributi di carattere scientifico che esperienze concrete di lavoro, la Mappa delle abilità e dei bisogni, una banca dati delle competenze disponibili ad essere incrociate con le relative richieste di consulenza, la mailing list Urpnews, strumento di dialogo e lavoro cooperativo a distanza tra circa mille operatori della comunicazione pubblica, il web magazine [Public@ndo](mailto:Public@ndo), giornale telematico dedicato alla trattazione scientifica delle tematiche legate alla comunicazione pubblica, infine i Laboratori di apprendimento, momenti di confronto e di lavoro del personale degli Uffici per le Relazioni con il Pubblico per approfondire le conoscenze attraverso il contributo teorico di esperti e per affinare le tecniche di lavoro attraverso il confronto con le best practices.

L'organizzazione dei Laboratori si è basata su un'analisi delle informazioni contenute nella mappa delle abilità: essa rappresenta infatti un data-base sia di competenze professionali acquisite attraverso progetti di lavoro sia di richieste di contatto per potenziare il proprio bagaglio di competenze e implementare progetti di innovazione. Le prime hanno costituito il potenziale di best practices da cui sono state attinte le esperienze di

eccellenza presentate nell'ambito dei laboratori; le seconde invece hanno rappresentato le aree dove maggiormente si concentrava il bisogno di apprendimento da parte degli operatori considerato anche attraverso una opportuna segmentazione per tipologie istituzionali.

Analizzando questi dati sono state progettate quindi tre tipologie di laboratori:

1. un laboratorio sul ruolo e l'identità dell'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico il cui obiettivo era quello di fornire ai partecipanti elementi di autoanalisi e analisi organizzativa per definire un ruolo efficace per l'urp ed elementi di base sui temi della comunicazione e del marketing interno per individuare criticità e punti di forza come elementi di sviluppo e consolidamento della *mission* e dell'identità dell'Urp all'interno delle rispettive organizzazioni. A questo laboratorio hanno partecipato operatori di Urp di amministrazioni diverse.
2. un laboratorio sulla comunicazione interna e l'uso delle nuove tecnologie come elementi chiave per lo sviluppo e il rafforzamento delle attività degli Urp. In questo caso il laboratorio è stato indirizzato alle amministrazioni centrali come target specifico in ragione della loro peculiare difficoltà, più volte riscontrata, nella gestione dei flussi interni di comunicazione che si ripercuote oltre che sull'adeguata disponibilità di strumenti e basi-dati necessarie per il front-office, anche sulla costruzione della rete dei referenti interni
3. infine un laboratorio sull'ascolto dell'utenza e la valutazione dei bisogni il cui obiettivo era di analizzare e approfondire il tema della *customer satisfaction*, non solo come funzione conoscitiva dei bisogni dell'utenza, ma anche come strumento per migliorare, attraverso interventi di riorganizzazione, l'erogazione dei servizi. A questo laboratorio hanno partecipato operatori e responsabili di Urp di Enti Locali che, dall'analisi della mappa, emergevano come il target istituzionale più debole rispetto al tema individuato.

I laboratori hanno consentito al personale iscritto di partecipare agli incontri ascoltando lezioni, confrontando le proprie esperienze, ragionando su progetti realizzati con successo, conoscendosi e sviluppando relazioni interpersonali e professionali che sono andati anche oltre il calendario programmato. Lungo l'arco temporale del percorso sono stati prodotti materiali di sintesi delle singole giornate mentre al termine è stato redatto un report conclusivo dell'esperienza poi pubblicata sul sito [www.urp.it](http://www.urp.it).

Da qui l'idea di dare alle stampe questa preziosa documentazione che costituisce, al contempo, una traccia del lavoro svolto dal gruppo ma anche uno strumento a disposizione di tutti gli operatori della comunicazione per imparare e conoscere a partire dall'esperienza fatta dai colleghi.

Abbiamo deciso di partire dall'esperienza di uno dei tre laboratori: quello sull'ascolto e la valutazione dei bisogni dell'utenza che è riuscito a coniugare efficacemente lavoro di gruppo, testimonianze, lezioni e contributi teorici sui metodi della ricerca sociale.

Da qui, ancora, l'idea di una vera e propria collana editoriale di "strumenti" di lavoro i cui contenuti saranno, di volta in volta, il risultato di attività e iniziative organizzate dal progetto e partecipate dagli operatori.

In questo modo UrpdegliUrp mantiene la sua principale caratteristica: quella di essere, prima di tutto, una comunità professionale che nel valore aggiunto di questa identità collettiva trova la sua ragion d'essere e il suo principale punto di forza per quanti vi partecipano e collaborano.

## **1.2. Perché un laboratorio sull'ascolto?**

Una delle risposte più ovvie potrebbe stare nell'adempimento normativo e nel senso che il percorso normativo sulla comunicazione istituzionale ha compiuto nell'ultimo decen-

nio. Anche da un sommario confronto fra la Legge 241 del 1990 e la Legge 150 del 2000 risulta evidente il salto strategico che il legislatore intende far fare, esplicitamente e formalmente, alle attività di comunicazione istituzionale e, conseguentemente, al ruolo giocato all'interno delle amministrazioni dagli Uffici per le Relazioni con il Pubblico. Non più e non solo un servizio che pratichi la trasparenza e l'accesso, che predisponga l'esercizio e la tutela dei diritti ma una funzione amministrativa in grado di gestire la comunicazione, costruire i canali per l'ascolto, veicolare il feed back all'interno delle organizzazioni.

Non si tratta certo di una scoperta né del legislatore, né dell'anno 2000. Si può dire infatti che gli Urp abbiano, nelle realtà concrete di lavoro all'interno delle organizzazioni, anticipato il dettato e il percorso normativo introducendo, per la prima volta all'interno delle amministrazioni pubbliche, le attività di rilevazione e il monitoraggio funzionali ad una organizzazione di servizi. Per sua natura questo ufficio al servizio del cittadino ha colto, fin dalla sua nascita, la necessità di "dialogare" con la propria utenza ne ha fatto un tratto distintivo e peculiare della sua attività.

Ma l'appello all'adempimento e la prassi da Urp sono, in sé, troppo deboli: l'ascolto e la valutazione di soddisfazione degli utenti hanno un contenuto strategico nel senso che contengono indicazioni sostanzialmente correttive dell'azione pubblica e producono effetti che coinvolgono l'intera organizzazione. In questo senso, quindi, non si tratta né soltanto di tecniche né di tecniche proprie dell'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico bensì di strategie dell'organizzazione inerenti la formazione delle politiche pubbliche.

Così inteso, l'ascolto rappresenta la voce e il ruolo dei cittadini nel governo delle comunità: riconoscere questo ruolo è un modo diverso di costruire il processo di decisione sulle politiche pubbliche, modifica gli obiettivi e le strategie dell'organizzazione, costruisce il valore della relazione con i pubblici di volta in volta interessati dalle decisioni degli enti.

Non è dunque una prassi dell'Urp ma una questione sul tavolo delle amministrazioni pubbliche nella prospettiva del loro reale cambiamento e della loro effettiva innovazione. Attività come la rilevazione dei bisogni e la customer satisfaction possono acquisire un senso compiuto solo nella misura in cui diventano la base di riflessione per un concorso sia sulle decisioni che sulla valutazione sulla qualità dei servizi erogati, rimodulando gli stessi sulla base di una lettura condivisa e consapevole del feed back.

L'ascolto dovrebbe rappresentare una modalità permanente dell'azione pubblica. Un documento dell'OCSE del Luglio 2000 distingue la consultazione, intesa come attività di ascolto dei cittadini che offrono all'amministrazione un ritorno di informazione su un tema definito dalla stessa amministrazione e sul quale si presuppone vi sia stata una adeguata attività informativa, dalla partecipazione, intesa come relazione di partenariato attivo dei cittadini impegnati nel processo decisionale concernente le politiche pubbliche. In questa partecipazione attiva il cittadino gioca un ruolo propositivo in termini di temi e possibili opzioni sulle politiche pubbliche, ne orienta il dialogo, ferma restando la responsabilità della decisione finale che resta comunque in capo al governo dell'amministrazione.

Questa distinzione è, al contempo, una distinzione sui tempi del processo di ascolto e sui contenuti dell'ascolto: si può offrire ai cittadini la possibilità di esprimersi a monte delle decisioni oppure in sede di valutazione delle stesse; si può chiedere ai cittadini un'espressione di merito su un tema già definito o lasciare ampio spazio alle competenze, alle risorse, alle capacità di cui le collettività sono comunque espressione.

È importante che la funzione di "ascolto" del cittadino sia recepita e condivisa da parte di tutti gli attori direttamente coinvolti, ovvero:

- i cittadini, portatori di bisogni sempre più complessi e variegati, che dovrebbero esse-

re messi in condizioni di esprimersi e di interloquire con i pubblici poteri, cercando di superare la diffidenza nei confronti dell'apparato burocratico;

- l'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico, chiamato ad approntare servizi di accoglienza e strumenti di comunicazione a disposizione del cittadino, per rilevarne le esigenze, le aspettative e la soddisfazione rispetto ai servizi dell'amministrazione;
- l'amministrazione nel suo complesso, che dovrà fare tesoro di quanto espresso dai propri cittadini e utenti, principalmente attraverso l'URP, per migliorare le proprie prestazioni, e la propria capacità di aprirsi ed adeguarsi alle reali esigenze della società a cui si rivolge.

Se uno di questi attori non assolve (anche perché semmai non è in condizioni per poterselo "permettere") il proprio ruolo, la comunicazione bidirezionale fra cittadini e pubbliche amministrazioni perde di significato e l'attivazione di canali di ascolto e coinvolgimento è destinata a produrre pericolosi "effetti boomerang": (l'ennesima) delusione delle aspettative generate nei cittadini, si traduce per l'amministrazione in perdita di appeal, di credibilità, di immagine e di affidabilità.

È importante progettare e mettere a punto canali e modelli di feedback coerenti rispetto al proprio contesto organizzativo: occorre tener conto delle risorse di cui si può disporre, in termini di personale, uffici, attrezzature informatiche, ma anche di sinergie e rapporti collaborativi fra colleghi per raggiungere positivamente gli obiettivi individuati. Questo tipo di valutazioni dovrebbe essere fondamentale per la scelta dei modelli di ascolto e di rilevazione dei bisogni possibili

Il laboratorio di URpdegliURP ha focalizzato l'attenzione sulle attività di ascolto orientate a verificare la qualità dei servizi erogati, soprattutto in relazione al livello di gradimento e/o in-soddisfazione dei cittadini.

Gli obiettivi, che crediamo raggiunti e di cui questa pubblicazione è efficace testimonianza, sono stati:

- fornire contenuti e metodi di apprendimento sulle attività di ascolto dell'utenza, offrendo un supporto anche di tipo teorico;
- analizzare ed approfondire i temi della customer satisfaction e della gestione dei reclami, non solo come funzioni conoscitive dei bisogni dell'utenza, ma anche come strumenti per migliorare, attraverso la ri-organizzazione dell'ente, l'erogazione dei servizi;
- favorire, attraverso un supporto scientifico, l'apprendimento di capacità e tecniche di misurazione della soddisfazione dell'utenza;
- favorire, attraverso la presentazione delle best practices, la diffusione del "saper fare" di amministrazioni che hanno adottato, al proprio interno, validi sistemi di customer satisfaction e di gestione dei reclami;
- aprire il confronto tra i partecipanti per condividere la riflessione sul significato di queste attività e sulla necessaria condivisione di questi contenuti nell'ambito delle proprie amministrazioni.

Ecco perché il lavoro svolto in questo Laboratorio ma più complessivamente tutte le attività che caratterizzano il progetto Urp degli Urp rappresentino un **laboratorio permanente** di esperienze concrete di innovazione e cambiamento della Pubblica Amministrazione.

## 2. Ascoltare e rilevare i bisogni per migliorare i servizi

### *Contenuti tratti dalla lezione di Andrea Garofani*

#### 2.1 Il ruolo dell'utente nella creazione e nel miglioramento del servizio

Ho deciso di smettere di usare la parola "consumatore" non solo per le sue implicazioni di spreco delle risorse e di massificazione dei consumi a danno dell'ambiente, ma soprattutto perché quella parola, nel senso ristretto tradizionale implica un intero sistema di pensiero che ci limita intellettualmente e che c'impedisce di vedere le opportunità d'innovazione. Io mi costringo a vedere nel cliente un creatore di valore anziché un distruttore di valore.

*Richard Normann Ridisegnare l'impresa, Etas*

Per organizzare ex novo o per migliorare un "pacchetto di servizi" è estremamente utile partire dall'utenza (reale e/o potenziale) alla quale ci si rivolge affinché sia più chiaro quali sono i vantaggi che si devono/si possono offrire attraverso il servizio.

Nel sistema di erogazione del servizio (indipendentemente dal fatto che il servizio sia pubblico o privato), **l'utente** ha un ruolo importantissimo potendo:

- *specificare* le caratteristiche del servizio che vuole e/o vorrebbe (per es. l'indicazione dei sintomi al medico; l'indicazione della necessità di avere il passaporto in tempo utile per la partenza; la precisazione delle intolleranze alimentari di un bambino in fase di iscrizione alla mensa scolastica; ...);
- *compartecipare* alla creazione del servizio realizzando una parte delle attività che lo determinano, fino al massimo della compartecipazione che è il self service (per es. l'assistenza domiciliare agli anziani o ai malati utilizzando strutture di proprietà dell'utente; i servizi online che consentono al cliente di poter concludere transazioni direttamente da casa, in ogni momento della giornata;...);
- *controllare* la qualità del servizio erogato avendo, per altro, un effetto anche sulla motivazione (ethos) del personale (per es. gli addetti della segreteria di un'Università sono portati a cercare soluzioni ai problemi dei ragazzi sentendosi investiti personalmente dei diversi casi)

La *partecipazione* dell'utente alla creazione del servizio è una delle principali caratteristiche ascrivibili praticamente a tutte le diverse tipologie di servizio<sup>1</sup>.

*"Abbiamo scoperto che spessissimo la differenza fra il successo e l'insuccesso consiste nella capacità di coinvolgere il cliente in modo appropriato ed emotivo<sup>2</sup>."*

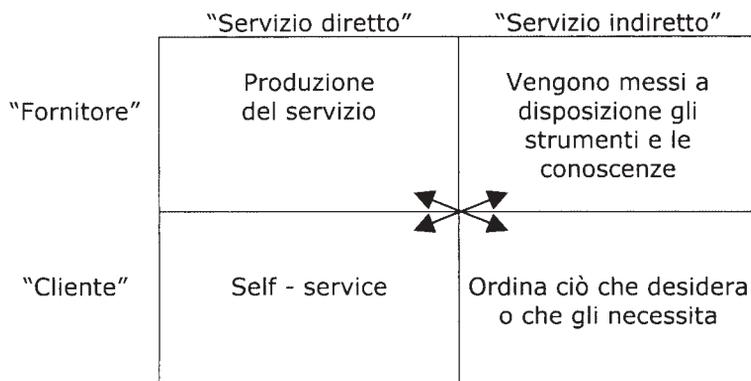
Ci sembra utile sottolineare che ci sono, fondamentalmente, due modi diversi di fornire un servizio da parte di un'organizzazione:

1. Il primo modo è quello dell'"*alleviatore*" cioè di colui che si sostituisce al cliente.
2. Il secondo modo è quello del "*conferitore di capacità*". In questo caso il fornitore del servizio mette a disposizione le conoscenze e gli strumenti necessari per realizzare il compito che, poi, viene svolto dal cliente/utente.

<sup>1</sup> Toffler (1980) ha coniato la definizione di PROSUMER ovvero di cliente come produttore (PROducer) e come consumatore (conSUMER).

<sup>2</sup> R. Normann, La gestione strategica dei servizi, ETASLIBRI, 107.

Ecco come può essere schematizzata la divisione del lavoro tra fornitore del servizio e cliente/utente<sup>3</sup>:



La scelta tra il modello dell'alleviatore e il modello del conferitore di capacità, così come la scelta della divisione dei compiti fra fornitore e cliente/utente di un servizio, ha per l'organizzazione un valore strategico.

Mentre per un'azienda privata questo tipo di scelte è fatta in funzione di un maggior guadagno, per l'ente pubblico questa scelta dovrebbe essere coerente con la ragione del suo esistere quindi con i suoi obiettivi istituzionali.

Le forme di partecipazione e di coinvolgimento dell'utenza possono realizzarsi in vari momenti e con modalità differenti: l'organizzazione può decidere di non coinvolgere affatto l'utente realizzando il servizio con proprie risorse o con risorse esterne; oppure può decidere di creare un ambiente interattivo; o, infine, può prevedere che l'utente faccia da solo utilizzando risorse messe a disposizione dall'ente oppure risorse proprie.

Per altro, come precisa R. Normann<sup>4</sup>, l'organizzazione di servizi deve tenere in conto che il cliente/utente possiede anche risorse, intangibili e tangibili, che si possono impiegare per "compiti produttivi": il tempo, le competenze, la casa (che può diventare luogo di lavoro, per esempio, oppure luogo di cura), ecc.

<sup>3</sup> R. Normann, La gestione strategica dei servizi, ETASLIBRI, 110.

<sup>4</sup> In R. Normann, Ridisegnare l'impresa, ETAS, 2002, pag. 113

Due esempi di come le Pubbliche Amministrazioni hanno coinvolto l'utenza e definito i reciproci ruoli:

#### 1. I servizi sociali.

I servizi sociali sono un ottimo esempio di quello che stiamo dicendo, avendo subito un'evoluzione significativa negli ultimi anni proprio nella filosofia e nella cultura legata al ruolo del fornitore pubblico e a quello dell'utente – cittadino. La logica dei servizi sociali, fino a qualche anno fa, era di tipo assistenzialistica dove il comune faceva la parte dell'"alleviatore" nel senso che il suo compito era, praticamente, quello di riconoscere un contributo a chi si trovasse in stato di bisogno o in stato di indigenza. Moltissimi comuni d'Italia avevano, poi, delegato al Sistema Sanitario la realizzazione di servizi sociali (con un effetto chiamato "sanitarizzazione", termine utilizzato per evidenziare la forte impronta data alla cultura del servizio). Negli ultimi anni abbiamo assistito ad un miglioramento e ad una diffusione consistente sia della qualità dei servizi (all'interno di case di riposo per anziani, asili nido e scuole materne, assistenza domiciliare, ecc.), sia delle forme di gestione dei servizi stessi (affidamento alle cooperative sociali di servizi rivolti a varie fasce di popolazione; integrazione tra sociale e sanitario; creazione di consorzi per la gestione, ecc.). Stiamo assistendo, inoltre, alla nascita di nuovi servizi che vedono i comuni sempre più protagonisti nell'ottica del "conferitore di opportunità" (si pensi ai Centri per le famiglie, a molti dei progetti realizzati nei territori in seguito all'attuazione della L. 285/98 -che aveva creato un fondo nazionale per la tutela dei diritti e delle opportunità dell'infanzia e dell'adolescenza-; si pensi, ancora a nuovi servizi come le residenze protette per gli anziani e i disabili, ai servizi integrativi ai nidi, a nuove figure professionali come il mediatore familiare, alla nascita di banche del tempo, ecc.). La cosa interessante è che nella realizzazione di questi nuovi servizi nascono forme di collaborazione tra gli operatori e le famiglie le quali assumono un ruolo attivo nella creazione del servizio, partecipando direttamente e personalmente con il vantaggio di integrare le risorse messe a disposizione dal sistema pubblico, imparando a sviluppare nuove forme di partecipazione civica, di solidarietà e di appartenenza alla comunità.

#### 2. Il servizio di informazione e comunicazione del comune.

C'è stato un tempo in cui le informazioni che il comune doveva fornire ai cittadini erano gestite in modo autonomo e discrezionale dal comune stesso senza l'obbligo di motivazione e senza che ai cittadini fosse riconosciuto alcun diritto (prima delle leggi dei primi anni '90 –142/90 e 241/90). La cultura del servizio era centrata sulla segretezza delle attività degli enti pubblici e sul rapporto di sudditanza del cittadino verso l'amministrazione. In quel momento le risorse dedicate all'informazione/comunicazione erano pressoché nulle e nulla era, altresì, la partecipazione. Successivamente (con l'introduzione di nuove norme e con la progressiva diffusione della cultura della trasparenza) l'attività di informazione/comunicazione è diventata un diritto del cittadino: sono stati creati ambienti ad hoc per favorire l'interazione tra amministrazione e cittadino/utente. Le risorse che, attualmente, vengono destinate all'informazione/comunicazione sono sempre di più. Anche in questo caso si sta sviluppando, progressivamente, l'idea che gli enti pubblici diventino "conferitori di opportunità" fino alla creazione, come prevede il piano d'azione di e-government, in un front-end unico con la possibilità di ottenere tutte le informazioni relative alle amministrazioni pubbliche e di concludere online praticamente tutte le transazioni (es: iscrizione al nido e pagamento della retta; acquisto dei biglietti per spettacoli; ecc..).

In fase di progettazione di un nuovo servizio ma anche in fase di miglioramento dello stesso, ascoltare e coinvolgere l'utente può facilitare l'organizzazione nell'individuazione delle priorità proprie dei pubblici ai quali ci si rivolge (priorità che in molti casi non coincidono con quelle dell'organizzazione) e può creare un nuovo legame tra l'organizzazione stessa ed i suoi interlocutori.

Come si vede anche nei due esempi fatti, le organizzazioni devono considerare un'altra opportunità interessante per razionalizzare il servizio ovvero possibili attività di cooperazione degli utenti/clienti, tenuto conto che la vera forza della cooperazione sta nel met-

tere insieme delle piccole quote di conoscenze e competenze (si pensi ai Centri per le famiglie nei quali il comune mette a disposizione spazi attrezzati e i genitori, in gruppo, organizzano attività per i loro figli: feste di compleanno, corsi di musica o di lingue straniere, ecc. oppure si pensi alle esperienze delle banche del tempo).

In questo senso, il cittadino (cliente-utente) e gli altri soggetti, istituzionali e non, sono un valore per l'ente pubblico e, contestualmente, l'ente può creare, per il cittadino e per gli altri interlocutori, a sua volta, valore.

## 2.2 I principi del marketing dei servizi

I clienti si possono trasformare in una straordinaria leva di marketing per il fornitore.

*Richard Normann Ridisegnare l'impresa, Etas*

Per capire il ruolo che gli utenti hanno (o possono avere) nel progetto di miglioramento dei servizi partiamo da alcuni principi-guida che sono quelli del marketing dei servizi.

La prima precisazione da fare è relativa al concetto di marketing: il marketing è un processo di **scambio** tra individui ed organizzazioni, è un'attività di comprensione, di pianificazione e di conduzione di scambi e ha tre funzioni fondamentali:

- **Conoscitiva**, finalizzata alla raccolta di dati e informazioni utili per l'adozione delle necessarie decisioni;
- **Strategica**, funzionale a definire le tipologie di servizi e le caratteristiche dei servizi volti a soddisfare uno specifico bisogno (considerando che le esigenze si possono diversificare in "massime", "rilevanti", "normali" e "minime").
- **Operativa**, nella quale si considera COME attuare le decisioni relative al servizio e quali strumenti utilizzare.

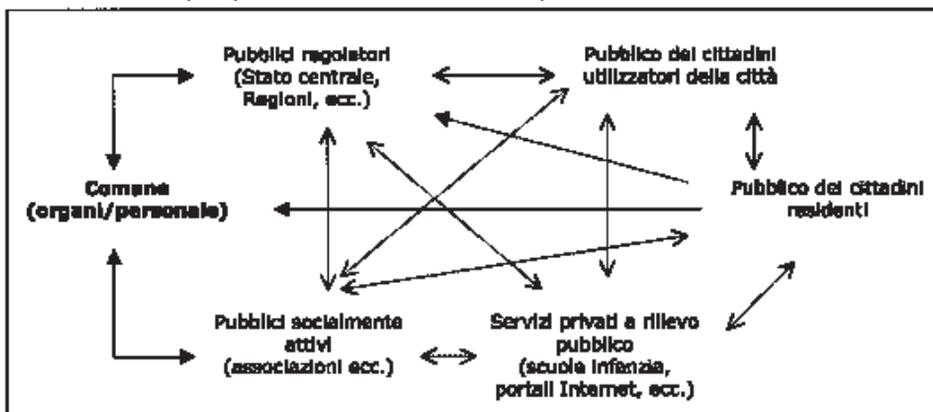
Gli elementi essenziali del marketing sono:

- Il pubblico;
- Il mercato;
- Lo scambio;
- Il grado di sensibilità verso l'ambiente.

### Il pubblico

Con il termine *pubblico* ci si riferisce a tutti quegli individui e/o a quei gruppi interessati *realmente o potenzialmente* nei confronti dell'organizzazione.

Per fare un esempio, proviamo a schematizzare i "pubblici" di un comune:



Il comune, come soggetto istituzionale, ha anzitutto tra i suoi pubblici i *cittadini residenti*: sono coloro che eleggono gli organi politici e sono i primi beneficiari dei servizi comunali. Il pubblico dei cittadini residenti è titolare di diritti ma anche di doveri nei confronti dell'istituzione comunale.

Ci sono poi i *pubblici socialmente attivi* ovvero quei gruppi/organizzazioni che hanno ruoli particolari all'interno del territorio comunale. Si pensi, per esempio, alle associazioni culturali o alle associazioni di volontariato, ecc.

Altri pubblici rilevanti sono i cosiddetti *pubblici regolatori* ovvero quelli che hanno competenze istituzionali che impattano sulle attività e sulle decisioni del comune; sono, per esempio, lo Stato e la Regione che con le loro regole definiscono ambiti di azione per i comuni.

Anche i *servizi a rilievo pubblico* (come le scuole per l'infanzia private, per esempio) sono sempre più rilevanti per il comune nell'ottica dell'attuazione del principio di sussidiarietà. Ci sono, infine, altri pubblici che non hanno una relazione diretta e immediata con il comune, per esempio il pubblico dei *cittadini utilizzatori della città*; questi, a differenza dei cittadini residenti, non votano gli organi politici di quell'istituzione, ma sono un pubblico importante al quale, in realtà, il comune, e gli altri soggetti attivi sul territorio (commercianti, banche, cooperative sociali, volontariato, ...), offrono vari servizi.

E' interessante notare, per altro, che tra questi diversi pubblici ci sono delle reciproche interazioni che indubbiamente rilevano anche ai fini delle relazioni e dei rapporti che essi hanno con il comune.

### **Il mercato**

Tutti i soggetti rilevanti per l'organizzazione sono il suo "mercato" di riferimento sono, cioè, soggetti che possiedono *risorse* che vogliono (o che eventualmente possono) *scambiare* con l'organizzazione apportando particolari benefici.

Quando l'organizzazione pensa in termini di scambio con i propri pubblici, allora questi diventano il *mercato* di riferimento dell'organizzazione stessa.

Questa accezione della parola "mercato" trascende il puro valore economico dello scambio riguardando, quindi, tanto le organizzazioni private (naturalmente interessate agli scambi "economicamente rilevanti" in funzione delle loro attività di business) quanto le organizzazioni pubbliche (istituzionalmente orientate ad un valore non necessariamente economico dello scambio, significativo, invece, dal punto di vista sociale, culturale, ecc.).

Lo studio del *mercato* è uno dei requisiti fondamentali della funzione conoscitiva del marketing, anche quando ci si riferisce al marketing dei servizi pubblici.

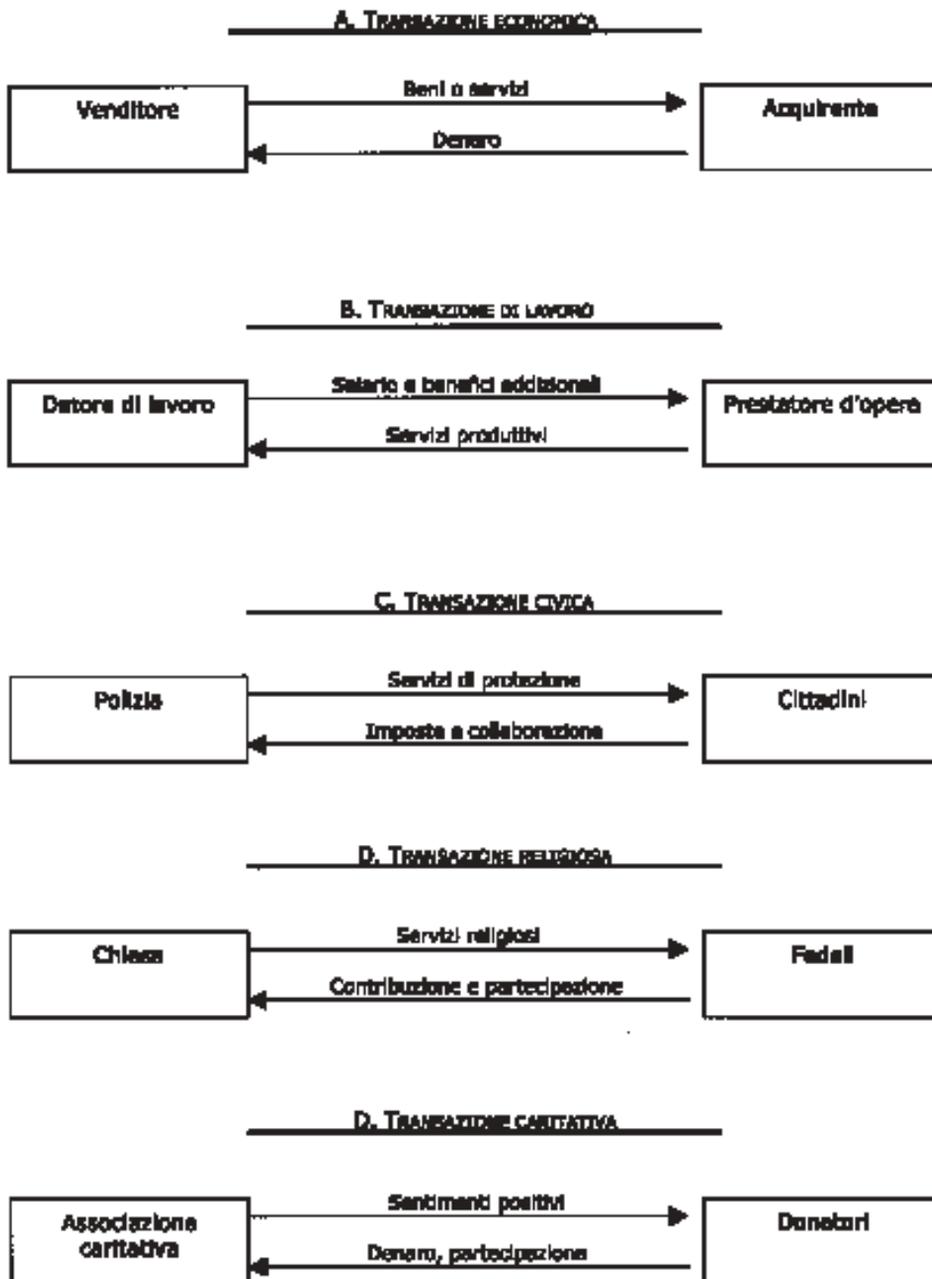
### **Lo scambio**

Abbiamo detto che esiste un "mercato" nel momento in cui gli individui che possiedono risorse ottengono benefici dallo *scambio* di queste risorse. Ciò avviene quando le parti attribuiscono e riconoscono un *valore* ai beni di cui sono in possesso: prodotti, servizi, informazioni, ecc.

In questo senso il *valore* può essere di tipo diverso: economico, sociale, psicologico, culturale, ... .

2. Ascoltare e rilevare i bisogni per migliorare i servizi

Per capire meglio vediamo qualche esempio di transazione di scambio:



Fonte: P. Kotler

E' rilevante, quindi, che le parti attribuiscono un adeguato valore allo scambio ai fini della loro reciproca soddisfazione in seguito alla transazione avvenuta.

## Il grado di sensibilità dell'organizzazione verso l'ambiente

Le organizzazioni, private o pubbliche che siano, devono necessariamente tenere in considerazione l'ambiente esterno: le prime per far fronte ai cambiamenti del mercato e per anticipare o contrastare la concorrenza; le seconde per dare risposte adeguate ai bisogni espressi da utenti inseriti in un contesto socio-economico complesso e in rapido cambiamento.

Esistono tre comportamenti che, tipicamente, le organizzazioni adottano nei confronti dell'ambiente:

1. Comportamento passivo;
2. Comportamento anticipativo;
3. Comportamento innovativo.

### 1. *Comportamento passivo:*

E' il comportamento di quelle organizzazioni che subiscono i mutamenti dell'ambiente esterno attivando processi di adattamento a cambiamenti in atto. Queste organizzazioni hanno una bassa capacità di lettura del contesto esterno/interno e finiscono per subire, senza governare, i cambiamenti (esterni e/o interni);

### 2. *Comportamento anticipativo:*

E' proprio di quelle organizzazioni che cercano di cogliere le tendenze del mercato per cavalcarle. Si tratta di organizzazioni che adottano strumenti e sistemi di analisi dei cambiamenti in atto cercando soluzioni anticipative per contrastare la concorrenza attraverso prodotti/servizi innovativi;

### 3. *Comportamento innovativo*

E' il comportamento di quelle organizzazioni che si pongono sul mercato come soggetti in grado di provocare modifiche sull'ambiente esterno. Sono organizzazioni che non solo hanno la capacità di comprendere il cambiamento ma che, in qualche modo, avviano o direzionano il cambiamento stesso <sup>5</sup>.

Le organizzazioni, quindi, hanno una diversa attitudine e una diversa capacità di ascolto dei loro pubblici.

*L'organizzazione burocratica* è quella meno attenta ai propri pubblici; è un'organizzazione che tende a riprodurre e a perpetuare sé stessa, che predilige la forma alla sostanza, dove i mezzi hanno il predominio sui fini ed è praticamente insensibile ai cambiamenti esterni. E' un modello organizzativo non necessariamente negativo: in alcuni contesti, e in alcuni momenti storici, si è rivelato un modello vincente perché evita la discrezionalità di chi opera limitando personalizzazioni e libere interpretazioni del lavoro da svolgere da parte del personale addetto. In questo modo, quindi, può garantire l'equità e anche certi standard di prestazione.

*L'organizzazione insensibile* è disattenta ai bisogni dei suoi pubblici e non sistematizza le richieste o le informazione relative o prevenienti dai pubblici stessi.

*L'organizzazione è sensibile* ai propri pubblici, invece, quando, in modo più o meno capa-

<sup>5</sup> R. Normann chiama prime mover innovatore/organizzatore quei soggetti che ritiene "creatori di mercati per gli asset" dormienti". Il prime mover rende questi asset liquidi e ricompattabili, concependo un nuovo contesto in cui metterli fruttuosamente in uso. In questo senso il prime mover rende più ricchi gli attori, facendo in modo che altri soggetti trovino preziosi degli asset non monetarizzati. (...) Una famiglia inglese sarà più che disposta, in linea di principio, a mettere a disposizione un letto e un paio di pasti al giorno nei mesi estivi in cambio della possibilità di trasmettere la propria cultura (...); ma non si accontenterà di questo scambio e vorrà anche guadagnarci un po' di soldi. (...) La stragrande maggioranza di questi scambi avviene in realtà più o meno alla pari e poiché tantissime transazioni che avvengono in queste costellazioni del valore non sono monetarizzate ma fondate sul baratto, spesso è difficile ottenere una valutazione esatta dello scambio complessivo di valore che si verifica nel sistema. (In *Ridisegnare l'impresa*, Richard Norman, Etas pag. 123).

ce, coglie le caratteristiche dei propri pubblici e, in generale, considera i pubblici come un elemento indispensabile per definire, creare o riorientare la propria attività.

I pubblici, in questo caso, non sono solamente un "punto d'arrivo" in quanto acquirenti/consumatori/utenti/.... ma sono anzitutto il "punto di partenza" dell'organizzazione.

Il livello di sensibilità varia:

- L'*organizzazione casualmente sensibile* mostra interesse a conoscere bisogni/interessi dei propri pubblici e, in genere, incoraggia i fruitori a presentare richieste e/o suggerimenti già in questo modo dimostrando di aprirsi all'ascolto. Il livello di sensibilità, però, è minimo nel senso che anche se l'organizzazione dichiara di essere interessata non si attiva (o si attiva poco) per conoscere e comprendere (con strumenti propri e/o con strumenti acquisiti come, per esempio, le ricerche di mercato, ecc.);

- Ci sono *organizzazioni* che sono *altamente sensibili* ai propri pubblici e che mostrano questa apertura per esempio adottando procedure per la raccolta delle informazioni (es. call center); incoraggiando i fruitori a presentare richieste e opinioni e procedendo, poi, all'analisi delle informazioni raccolte con l'intento di adottare misure conseguenti (come avviene, per esempio, con le indagini di mercato o con i questionari di customer satisfaction).

- Infine, ci sono *organizzazioni* che hanno una *sensibilità piena* ai propri pubblici tanto da analizzare sistematicamente i bisogni, incoraggiare alla partecipazione prevedendo che i membri dell'organizzazione esprimano il loro volere attraverso il voto.

## 2.3 Strategie di marketing conoscitivo per definire i diversi target di utenti

Insomma, ci troviamo a un crocevia storico, è arrivata l'era dell'orientamento al cliente, persino per società che non si erano mai ritenute società di servizio.

*Jan Carlzon, La piramide rovesciata, Franco Angeli, 1985*

Gli strumenti del marketing sono quelli che consentono la conoscenza dei bisogni e delle attese anche degli utenti/clienti delle organizzazioni pubbliche; sono utili strumenti di supporto alla definizione di obiettivi di soddisfacimento quali-quantitativo e di supporto al controllo della realizzazione di questi obiettivi; inoltre consentono di stabilire un'adeguata rete di comunicazione con i cittadini e con gli altri soggetti, pubblici e non, con i quali l'ente interagisce.

Come abbiamo visto sopra (3.2), sono tre i momenti del marketing nei quali si realizza la comprensione del bisogno, la definizione degli obiettivi e delle modalità di realizzazione degli stessi e l'interazione/comunicazione con i cittadini e gli altri pubblici: *il momento del marketing conoscitivo* (nel quale si ponderano i bisogni e si definisce un ordine di priorità tra le diverse esigenze); *il momento del marketing strategico* (nel quale si definiscono i servizi volti a soddisfare i diversi bisogni e si prevedono strumenti di verifica del soddisfacimento dei bisogni e del raggiungimento dei risultati); *il momento del marketing operativo* (nel quale si istituiscono forme di comunicazione ad hoc per migliorare la fruizione dei servizi presso i vari strati della popolazione).

Per conoscere il contesto esterno e le caratteristiche dei *pubblici rilevanti* è necessario realizzare alcuni passaggi fondamentali così da cogliere le criticità e le opportunità che si trovano nel contesto stesso:

- Primo: definire il proprio "mercato di riferimento".

Occorre anzitutto individuare quali sono i soggetti pubblici, privati, istituzionali, ecc. con i quali si interagisce nello svolgimento della propria attività (per esempio, il "mercato" di

riferimento del servizio di asilo nido sono tutte le famiglie neo-costituite, quelle con bambini in arrivo ed, in particolare, quelle con bambini al di sotto dei tre anni. All'interno di questo mercato si trovano, poi, soggetti privati che svolgono lo stesso tipo di servizio nonché servizi di babysitteraggio realizzati da singoli o altri servizi integrativi al nido realizzati da altri soggetti privati o associazioni);

- Secondo: "segmentare" il proprio mercato di riferimento.

Si tratta di definire delle parti significative del proprio mercato di riferimento (per esempio, un servizio di asilo nido potenzialmente interagisce con tutti i genitori dei bambini al di sotto dei tre anni, con tutti quei genitori che hanno bambini frequentanti il nido, con i genitori dei bambini in lista d'attesa, con i bambini stessi, con altre strutture private che organizzano lo stesso tipo di servizio, con gli educatori, con il coordinatore didattico del nido, con chi si occupa della manutenzione della struttura, .....)

- Terzo: posizionarsi sul mercato.

Bisogna stabilire in quale parte del mercato collocarsi (tornando all'esempio del nido occorre decidere se sia un servizio prevalentemente assistenziale oppure invece un servizio di tipo educativo quindi stabilire se deve avere un costo molto basso oppure si possano prevedere anche rette piuttosto elevate per garantire un servizio qualitativamente di alto livello);

- Quarto: orchestrare il mercato.

Si tratta di accordare i programmi di marketing con i segmenti individuati (sempre per ragionare sull'esempio dell'asilo nido: si può decidere, per esempio, che il segmento da privilegiare sono i bambini dei genitori che lavorano. In questo caso è necessario che il servizio del nido abbia orari flessibili e una copertura orario piuttosto ampia, la retta può essere un po' più alta (magari per fasce di reddito) privilegiando il benessere dei bambini per esempio con l'utilizzo di prodotti alimentari biologici. Può essere utile, allora, coinvolgere gli utenti, reali e potenziali, prima di assumere decisioni definitive condividendo con loro, per esempio, le riflessioni sulla qualità del servizio e sul costo dello stesso).

### **Segmentazione dei cittadini**

La definizione di un "segmento" di utenza si ricava sulla base di particolari criteri e caratteristiche da attribuire ad un universo inizialmente indistinto.

Se, per esempio, prendiamo l'universo dei cittadini, la *segmentazione dei cittadini* si ottiene suddividendo questo universo in sottoinsiemi di bisogni dove ogni sottoinsieme può essere scelto come obiettivo da raggiungere con una particolare combinazione dei fattori del marketing (marketing mix<sup>6</sup>) nell'ottica della personalizzazione.

Fra le variabili di segmentazione le principali sono:

- Geografiche;
- Demografiche;
- Economiche;
- Psicologiche;

---

<sup>6</sup> I fattori del marketing mix sono riassumibili nelle 4P: Prodotto (qualità, caratteristiche, servizi accessori, garanzie), Punto di vendita (sportelli decentrati sul territorio, sito Internet, portale territoriale, layout degli spazi, display dei materiali informativi, ecc.), Prezzo (sconti, termini di pagamenti, disponibilità di credito), Promozione (pubblicità annunci stampa, pieghevoli, manifesti e locandine, audiovisivi, materiale espositivo), pubbliche relazioni (rassenga stampa, seminari e conferenze, relazioni di bilancio, sponsorizzazioni, relazioni con la comunità), marketing diretto (promozione postale, transazioni elettroniche).

## 2. Ascoltare e rilevare i bisogni per migliorare i servizi

<b>Variabili</b>	<b>Suddivisioni tipiche</b>
<b>GEOGRAFICHE</b>	
- Regione	- Valle d'Aosta, Piemonte, Lombardia
- Dimensioni centro urbano	- Fino a 5.000 ; 5.001 - 10.000; 10.001 - 20.000 20.001 - 100.000; oltre 100.000
- Densità	- Urbana; Suburbana; Rurale
- Clima	- Settentrionale; meridionale
<b>DEMOGRAFICHE</b>	
- Età	- Fino a 6; 6 - 14; 15 - 21; 22 - 25; 26 - 65; oltre 65
- Sesso	- Maschio; Femmina
- Numero membri della famiglia	- 1 - 2; 3 - 4; 5 e più
- Caratteristiche nucleo familiare	- Età del capofamiglia; Epoca di costituzione della famiglia; Età e stato civile dei componenti della famiglia; Presenza di persone di determinate classi di età
- Reddito mensile	- Fino a 125.000 lire al mese; 126.000 - 175.000; 176.000 -225.000
- Professione capo famiglia	- Imprenditore; libero professionista; operaio; agricoltore; pensionato
- Istruzione	- Nessun titolo; licenza elementare; diploma di scuola media; laurea
- Religione	- Cattolica; Protestante; altre
<b>PSICOGRAFICHE</b>	
- Stile di vita	- Conformista; non conformista; arrampicatore sociale; emarginato
- Personalità	- Coercitiva; socievole; conservatrice; ambiziosa
- Vantaggi perseguiti	- Economico; di status; di sicurezza
- Condizione del fruitore	- Non fruitore; fruitore potenziale; fruitore di prima adesione; fruitore regolare
- Frequenza di fruizione	- Bassa, media, alta
- Fedeltà	- Nessuna; media; forte; assoluta
- Stadio di consapevolezza	- Inconsapevole; consapevole; desideroso di provare; informato; interessato; intenzionato ad aderire

Fonte: P. Kotler

Tipici indicatori utilizzati nel marketing conoscitivo sono:

- Indicatori di ambiente:
  - ❖ Territorio
  - ❖ Unità di vita sociale<sup>7</sup>
  - ❖ Segmentazioni socio-culturali
- Indicatori di soddisfacimento del bisogno:
  - ❖ Segmenti di popolazione interessata
  - ❖ Stratificazione dei bisogni
  - ❖ Numerosità degli strati
  - ❖ Numero effettivo dei fruitori del servizio
  - ❖ % del grado di soddisfacimento dello specifico bisogno
- Indicatori di fruizione:
  - ❖ Numero di casi trattati articolato per ogni classe di fruitori
  - ❖ Numero di servizi prestati per ogni classe di fruitori

<sup>7</sup> Ci si riferisce alla composizione dei nuclei familiari (monoparentali, con figli, ecc.) e alle forme di aggregazione sociale significative a livello del territorio (gruppi naturali di giovani che si aggregano spontaneamente sul territorio, gruppi di anziani organizzati, centri di prima accoglienza di extracomunitari).

- ❖ Aspetti qualitativi dei servizi: soddisfazione degli utenti/indicatori di qualità

Altri dati, poi, vengono utilizzati per analizzare il Macro-Ambiente a cui si rivolge l'organizzazione:

- ❖ Dati demografici
- ❖ Condizioni economiche e sociali
- ❖ Aspetti culturali
- ❖ Legislazione e quadro politico
- ❖ Tecnologia e concorrenza

Le fonti primarie dalle quali trarre queste informazioni sono in possesso, nella maggior parte dei casi, degli enti pubblici:

- lo stato civile;
- l'anagrafe;
- i tributi locali;
- le concessioni edilizie;
- gli urp;
- il registro delle imprese delle Camere di Commercio, ecc.

Altre fonti di controllo e aggiornamento possono essere:

- fonti governative (legge finanziaria, ragioneria generale dello Stato, ...)
- Banca d'Italia;
- Istat
- Censis, ecc.

Poi ci sono anche fonti cosiddette "povere" perché normalmente gratuite:

- riviste delle Camere di Commercio;
- pubblicazioni di associazioni;
- periodici degli enti pubblici;
- siti Internet di entità locale/nazionale ecc.

Ma quali sono i passaggi fondamentali del marketing conoscitivo?

- ♦ Anzitutto occorre considerare come si distribuisce il bisogno di una popolazione di uno specifico territorio e se, quindi, il bisogno è massimo - rilevante - normale - minore;
- ♦ Successivamente occorre rilevare la numerosità statistica di ciascun stato di bisogno;
- ♦ E' necessario, poi, verificare, tramite esplorazioni campionarie, la correlazione tra attributi dei soggetti e stati di bisogno reale;
- ♦ Sulla base dei risultati di questa verifica potranno essere riformulate le declaratorie degli attributi;
- ♦ Infine, dovranno essere rielaborate le misure di numerosità degli stati di bisogno.

Facciamo un esempio considerando un servizio reale: *il consultorio pediatrico*

#### **Marketing conoscitivo**

<b>Bisogno massimo</b>	Casi bimbi morti o gravi malattie	n. 120
	Redditi inferiori a minimo vitale	<u>n. 130</u>
		250 = 8 %
<b>Bisogno rilevante</b>	1° figlio: sottoculture	1.000 = 32 %
<b>Bisogno normale</b>	Altri in sottoculture	750 = 25 %
<b>Bisogno minimo</b>	Nuclei acculturati	1.100 = 35 %

<i>Marketing strategico</i>		<i>Diversificazione</i>
Bisogno massimo	Servizio quasi imposto	Incontri mensili di casoggiato A piccoli gruppi (n. 5 cad.)
Bisogno rilevante	Servizio favorito programmato a gruppi	Incontri bimestrali (+ assistenza individuale) presso consultorio e gruppi allargati (n. 25 cad.)
Bisogno normale	Servizio ambulatoriale a richiesta gratuito	Consulenza tradizionale su iniziativa del soggetto
Bisogno minimo	Servizio ambulatoriale a richiesta a pagamento	

*L'approntamento dei servizi in relazioni agli stati di bisogno:  
il consultorio pediatrico (Fonte: VOLPATO, 1986)*

Le tendenze più recenti del marketing vanno nella direzione del superamento della segmentazione verso una prospettiva di massima **personalizzazione** che richiede un'analisi dei comportamenti degli individui e dei gruppi sociali (utenti). Sempre di più, quindi, si richiede all'organizzazione, privata ma anche pubblica, di assumere il punto di vista dell'utente uscendo completamente da ogni forma di rigidità e di autoreferenzialità<sup>8</sup>.

## 2.4 "Qualità totale": principi e metodi

La Qualità... Sappiamo cos'è, eppure non lo sappiamo. Questo è contraddittorio. Alcune cose sono meglio di altre, cioè hanno più Qualità. Ma quando provi a dire in che cosa consiste la Qualità astruendo dalle cose che la posseggono, paff, le parole ti sfuggono. Ma se nessuno sa cos'è, ai fini pratici non esiste per niente.

Invece esiste eccome. Su cos'altro sono basati i voti, se no? Perché mai la gente pagherebbe una fortuna per certe cose, e ne getterebbe altre nella spazzatura?

Ovviamente alcune sono meglio di altre ... Ma in che cosa consiste il "meglio"?...

*Roberto M. Pirsig*

*Lo zen e l'arte della manutenzione della motocicletta*

La personalizzazione richiede un grande orientamento all'utenza ed un'organizzazione dei servizi in un ottica di *qualità*.

La qualità del servizio può essere espressa con un rapporto:

$$Q = \frac{\text{Percezione del servizio}}{\text{Bisogni/Attese}} > \text{oppure} = 1$$

<sup>8</sup> "Nel mondo d'oggi il punto di partenza deve essere il cliente, non il prodotto o la stessa tecnologia, e questo significa che le imprese devono organizzarsi in modo diverso se vogliono sopravvivere." Così Jan Carlzon in *La piramide rovesciata*, Franco Angeli, 1985, pag. 24.

Questo significa che il cliente/utente si sente soddisfatto solamente nel momento in cui percepisce che il servizio offertogli corrisponde alle sue attese o ai suoi bisogni; può sentirsi piacevolmente sorpreso quando la sua percezione del servizio fruito supera le sue attese o i suoi bisogni.

I bisogni del cliente/utente possono essere di tre tipi:

- *Impliciti*, ovvero bisogni per i quali il cliente /utente considera scontata la soddisfazione (per esempio ci si aspetta che chi lavora alle Poste sappia che cos'è un vaglia oppure che in un giardino pubblico si possa camminare sui vialetti);
- *Espliciti* e quindi evidenziati dal cliente/utente. Sono quei bisogni che vengono rilevati con le ricerche di mercato, con il contatto diretto del personale di front-line, con la valutazione del cliente/utente (per esempio il cliente/utente può rilevare la necessità di avere un parco pubblico maggiormente fruibile: più pulito, meno pericoloso, attrezzato, ecc.);
- *Latenti*, sono bisogni che il cliente non è in grado di esprimere e che non dichiara poiché non li sente come tali fino al momento in cui non può scoprire e verificare i benefici che derivano dalla loro soddisfazione (per esempio, il cittadino/utente non si aspetta di essere direttamente interpellato in fase di definizione del nuovo PRG; oppure il turista, o chi arriva in città per lavoro, non si aspetta di poter avere indicazioni sui parcheggi o sugli spettacoli della serata via SMS sul proprio cellulare o direttamente sul suo palmare). La mancata soddisfazione di questi bisogni da parte dell'ente lascia praticamente indifferente il cliente/utente. Basta però cogliere e soddisfare anche lievemente alcuni di questi bisogni per generare nel cliente/utente uno stato di piacere, di piena soddisfazione. Questo tipo di bisogni non è completamente individuabile con indagini di mercato ma è frutto, spesso, dell'attività di ricerca e sviluppo di nuovi servizi e soprattutto dell'attenzione che le persone dell'ente dedicano al cliente/utente. Questo è particolarmente vero nelle organizzazioni che offrono servizi perché qui spesso l'innovazione è il frutto di una combinazione di informazioni, di cura del particolare, di nuovi atteggiamenti.

La distinzione tra bisogni impliciti, espliciti e latenti è, in realtà, estremamente mobile: i bisogni latenti restano tali fino al momento del primo impatto e della prima fruizione per poi trasformarsi in bisogni espressi e, a poco a poco, in bisogni impliciti.

Solo l'impegno sistematico, continuativo, organizzato, creativo di tutte le persone verso il miglioramento dei servizi e dell'organizzazione che li eroga consente di cogliere, interpretare e soddisfare i bisogni latenti.

Questo è uno degli insegnamenti che ci derivano dal modello della "Qualità Totale".

I punti-cardine della Qualità Totale, validi anche per tutte le organizzazioni pubbliche, si sviluppano intorno ad alcuni principi fondamentali:

- Mettere il cittadino al centro, come priorità assoluta evitando di anteporre al cittadino (cliente/utente dell'amministrazione), esigenze organizzative, tecnologiche, ambientali interne. In questo senso è necessario che l'amministrazione esca dalla logica del mero adempimento e basi la propria attività sui metodi diffusi di gestione dei servizi. Questo, per altro, può consentire alle amministrazioni di migliorarsi anche come organizzazione per esempio semplificando i procedimenti interni, facilitando l'accesso e la fruizione dei servizi, diventando realtà più "amichevoli" nei confronti dell'utenza (superando il linguaggio burocratico, modificando il layout degli uffici, ecc. ...);
- Abituarsi a misurare il funzionamento della PA facendo uno sforzo di elaborazione di gestione di indicatori qualitativi e quantitativi. La misurazione dei risultati non è solo uno strumento di controllo sull'efficacia e sull'efficienza ma è anche un modo

- per poter realizzare un miglioramento continuo del servizio reso;
- Gestire gli enti coinvolgendo gli operatori a tutti i livelli in un'ottica fortemente pragmatica fatta di prove, sperimentazioni, verifiche ed apprendimento. Il miglioramento continuo e la qualità del servizio erogato passa, per buona parte, dalle risorse umane coinvolte. Il personale (specie quello del front-line) è, contestualmente, il rappresentante dell'organizzazione agli occhi del cliente/utente - colui che può aiutare il cliente/utente nella risoluzione dei suoi problemi e nella soddisfazione dei suoi bisogni - una persona con le sue aspettative, le sue percezioni delle dinamiche interpersonali con i colleghi, ecc. E', quindi, un elemento critico da valorizzare e da coinvolgere in tutte le fasi del sistema di gestione del servizio;
- Utilizzare il criterio della fiducia diffusa valorizzando l'apporto individuale ed evitando di cercare i "colpevoli" concentrandosi, eventualmente, sulle cause dei malfunzionamenti;
- Partire dalla considerazione che il massimo esperto del lavoro è colui che lo svolge ogni giorno. Sulla base di questa concezione occorre valorizzare l'autocontrollo e la responsabilità del singolo "rovesciando la piramide" ovvero riconoscendo alle persone che operano "sul campo" un *sapere* che utilmente può essere utilizzato per migliorare l'intero servizio erogato dall'organizzazione;
- Utilizzare metodo nella progettazione/gestione dei servizi. Il metodo di riferimento per la Qualità Totale è il PDCA (Plan, Do, Check, Action) ovvero *Pianificare, Sperimentare* azioni per verificare in ambito ristretto la fattibilità dei progetti e dei piani, *Controllare* il risultato della sperimentazione e *Agire* se la sperimentazione ha dato esiti positivi.
- Evitare ritardi nell'erogazione del servizio e concentrare l'attenzione sui processi e sul sistema di erogazione del servizio. Ogni organizzazione, infatti, è un insieme di processi, cioè di attività che trasformano risorse in prodotti/servizi che qualcuno all'interno e/o all'esterno utilizza.

L'aspetto maggiormente critico per le organizzazioni di servizi è dato dal fatto che la percezione dell'utente/cliente del servizio è assolutamente soggettiva e che a fronte di un servizio identico la percezione varia da utente a utente.

Ma, come abbiamo detto sopra, la percezione positiva o negativa di un servizio dipende fortemente dalle *attese* che l'utente/cliente ha nei confronti dell'organizzazione e nei confronti del servizio.

Tra le determinanti principali delle attese possiamo elencare:

- il passaparola (è una delle determinanti principali perché viene utilizzata sempre un'enfasi particolare da chi cerca di veicolare, in positivo o in negativo, la sua sensazione e la sua esperienza);
- il prezzo (se il prezzo è molto basso si è portati a pensare che la qualità sia scadente e viceversa nel caso in cui il prezzo sia alto);
- la comunicazione aziendale (se l'organizzazione dichiara di essere amichevole e rapida nella risoluzione dei problemi del cliente queste dichiarazioni creeranno nel cliente stesso, una precisa attesa);
- l'esperienza precedente (è un fattore molto forte di condizionamento delle attese.

---

<sup>9</sup> "In un'azienda guidata dal cliente la distribuzione dei ruoli è radicalmente diversa. L'organizzazione è decentrata, con responsabilità affidate a coloro che, fino a poco tempo prima, erano al livello più basso della piramide e obbedivano agli ordini. La struttura aziendale tradizionale e gerarchica, in altre parole, sta cominciando a da vita a una struttura più appiattita e orizzontale. Questo è particolarmente vero nelle aziende di servizio che sono guidate non dal prodotto ma dal cliente. Per poter diventare un'impresa orientata al cliente, saranno necessari notevoli cambiamenti da parte del personale della front-line. (...) Ai dipendenti della front-line il leader deve affidare l'autorità di rispondere ai bisogni e ai problemi dei singoli clienti." Jan Carlzon, *La piramide rovesciata*, Franco Angeli, 1985, pagg. 24, 25.

La sensazione positiva o di disagio o di simpatia, ecc., sperimentata in una precedente esperienza crea, anche in questo caso, una precisa attesa).

Ci sono, poi, delle condizioni che influenzano anche la percezione:

- l'immagine dell'erogatore del servizio (il corso di formazione realizzato dalla grande università sarà comunque giudicato in maniera più positiva indipendentemente dal servizio realmente fruito; anche se molte cose sono cambiate, sono migliorate e sono assolutamente qualitative chi viaggia in treno o chi si trova in fila alle poste ha un atteggiamento di partenza negativo; ecc.);
- la sensazione di controllo che l'utente/cliente ha della situazione in atto (per esempio chi è in coda e ha la sensazione che gli altri possano passarli davanti ha una percezione molto più negativa di chi, invece, ha sotto controllo la situazione attraverso un display ben visibile che ordina la fila; ecc.);
- la percezione di un rischio (la sensazione che il nostro interlocutore del front-office ci stia dando indicazioni e informazioni non precise o non corrette è sicuramente quella, in generale, di un servizio "negativo"; ecc.).

Lavorare sulla Qualità Totale significa, quindi, coordinare tutte le dimensioni qualitative del servizio (anche quelle oggettive) per far sì che la qualità percepita sia positiva.

In questo senso, quindi, è fondamentale che le organizzazioni di servizi governino in modo strategico le determinanti delle attese facendo in modo che le attese non aumentino troppo rispetto alla capacità di risposta dell'organizzazione stessa.

Per esempio: promuovere sui giornali una campagna informativa su progetti in atto di semplificazione del linguaggio nelle amministrazioni pubbliche determina attese molto precise da parte dei cittadini che, dovendo interagire con qualsiasi amministrazione pubblica, saranno attenti anche alla dimensione comunicativa e relazionale.

E' estremamente utile, poi, monitorare e valutare le percezioni cercando di esaminare quali sono gli aspetti critici del servizio affinché si possa agire prioritariamente su questi migliorando costantemente il servizio reso.

### **I gruppi di miglioramento**

Uno strumento utilizzato per realizzare concretamente attività di miglioramento continuo sono i **gruppi di miglioramento**.

Si tratta di gruppi composti da un numero ristretto di persone (solitamente da cinque a dieci) che occupano posizioni di responsabilità, scelte dal vertice dell'ente, appartenenti a funzioni diverse, ognuna delle quali è portatrice di esperienze e competenze correlate all'obiettivo di miglioramento assegnato dall'azienda.

Il metodo utilizzato dai gruppi di miglioramento è il PDCA (Plan, Do, Check, Action).

- Nella fase Plan

Vengono analizzati i dati della ricerca di customer satisfaction; ricercati eventuali nuovi dati; analizzate le cause più importanti ed elaborate le proposte di miglioramento. Questo è il necessario punto di partenza per avere la chiarezza di quale sia la posizione e l'opzione dell'utente/cliente rispetto alle criticità del servizio.

- Nella fase Do

Il Comitato guida valida le proposte e avvia una sperimentazione in ambito ristretto. Questa è la fase più difficoltosa perché richiede la progettazione di soluzioni da una parte funzionali al cliente e, dall'altra, con una ragionevole possibilità di implementazione. Bisogna fare in modo, in questa fase, che l'organizzazione non sia in nessun modo un vincolo ma sviluppi, al contrario, tutte le sue potenzialità.

- Nella fase Check

Si procede alla verifica del livello di soddisfazione della sperimentazione su un campione di clienti/utenti. Questa fase "sperimentale" consente di comprendere e di tarare i miglioramenti individuati a livello progettuale. Consente anche di verificare quali possano essere le difficoltà oggettive dell'organizzazione così che sia possibile procedere ad un miglioramento comunque per gradi.

- Nella fase Action

Se la verifica è positiva si passa alla generalizzazione delle azioni di miglioramento. Naturalmente a questo punto verranno messe a regime soluzioni che, comunque, sono destinate ad essere rimesse al giudizio dell'utenza perché la filosofia del miglioramento continuo richiede all'organizzazione di rimettersi costantemente in discussione.

La legittimazione del top management alla realizzazione di attività concertate di miglioramento del servizio e la posizione di responsabilità di coloro che sono inseriti nei gruppi di miglioramento, sono aspetti estremamente importanti.

I cambiamenti previsti, che hanno un valore strategico per il miglioramento del servizio, di qualsiasi tipo essi siano (relativi ai processi, alla comunicazione, al clima organizzativo, ecc.), richiedono *condivisione* ma, prima ancora, una grande *legittimazione*. E' la leadership (tecnica e/o politica) che si deve impegnare a creare un ambiente nel quale il cambiamento si possa concretamente realizzare a partire dalla creazione di quelle condizioni che consentano alle persone, che lavorano all'interno dell'organizzazione, di accettare e sviluppare il loro ruolo con fiducia e responsabilità.

E' estremamente utile, poi, che coloro che compongono i gruppi miglioramento abbiano diverse competenze ed esperienze affinché l'esame delle criticità e la definizione di soluzioni di miglioramento siano di ampio respiro e possano riguardare interi processi, funzionali all'erogazione/organizzazione del servizio.

### 3. Azioni e strategie per conoscere e valutare le esigenze degli utenti

*Contenuti tratti dalle lezioni di Andrea Garofani, Annalisa Gramigna, Omer Pignatti, Franco Torelli*

Se un'organizzazione sceglie di adottare un comportamento "sensibile" verso l'ambiente esterno (cfr. il paragrafo 2 del capitolo precedente) significa che vuole attrezzarsi per "ascoltare" i propri pubblici di riferimento, nel tentativo di realizzare politiche e servizi che siano il più possibile in linea rispetto alle loro effettive esigenze.

Prima di tutto si vogliono pertanto conoscere i bisogni e gli interessi dei propri pubblici, sempre più differenziati e complessi.

Inevitabilmente i servizi della P.A. sono destinati ad un pubblico estremamente ampio ed eterogeneo che comprende atteggiamenti molto diversi nei confronti delle amministrazioni stesse: dal cittadino che vive il rapporto con il soggetto pubblico in modo "irrecuperabilmente" opprimente, al cittadino-suddito che vive con la P.A. un rapporto minimalista e con un basso livello di aspettative, fino al cittadino esigente e dotato di spirito critico che considera la P.A. un bene a disposizione della collettività. E' possibile che quest'ultimo, per altro, sia attento alle "promesse" fatte e sia disposto a cambiare idea di fronte ad un miglioramento del livello di qualità di un servizio.

Da qui la necessità di contemplare tecniche di segmentazione dell'utenza e di predisporre servizi e approcci di comunicazione in grado di soddisfare in modo efficace ciascun target, ritagliato non solo sulla base delle classiche variabili socio-demografiche (sesso, età, provenienza geografica, ...), ma sempre più sulle variabili legate alla personalità e agli interessi dei cittadini-utenti<sup>1</sup>.

Per ogni servizio progettato o erogato, un'amministrazione "sensibile" ai propri pubblici deve attivare strumenti di rilevazione del grado di soddisfazione dei propri utenti. I risultati di ritorno, ovvero i feedback acquisiti, dovrebbero poi diventare elementi preziosi per valutare la validità e la qualità del servizio e/o della politica adottata, per poi ridefinire le successive strategie di intervento.

Le modalità di rilevazione del gradimento e/o dell'in-soddisfazione rispetto ai servizi erogati sono diverse e rispondono a finalità e a target di utenti ben individuati. In questo senso la scelta delle tecniche di rilevazione non può essere casuale e, in genere, è meglio contemplarne diverse, per venire incontro alle differenti esigenze sia dell'ente che dei propri pubblici di riferimento. Alcune amministrazioni si limitano a monitorare la quantità o la tipologia di utenza che ricorre ad un servizio, altre utilizzano un sistema di raccolta dei reclami e delle proposte; ma sempre più diffuse sono le indagini di customer satisfaction, per rilevare la soddisfazione (o in alcuni casi le aspettative) dell'utente rispetto ad un determinato servizio. Si tratta di tecniche diverse ma non certo alternative, con diversi livelli di complessità gestionale.

Certamente la scarsità di reclami rispetto ad un servizio erogato o l'elevato numero di persone che ne fanno uso non sono indicatori necessariamente positivi di qualità: potrebbe essere che molti utenti sono insoddisfatti ma non hanno alternative al momento percorribili e, in questo caso, è probabile che si attivino dei passaparola negativi.

In ogni caso è importante tenere conto delle scelte di tecniche adottate e dare il giusto

<sup>1</sup> Per approfondimenti sulle tecniche di segmentazione dell'utenza e di personalizzazione dei servizi si rimanda al paragrafo 5.3 di questo volume sulle "Strategie di marketing conoscitivo per definire i diversi target di utenti".

peso alle rilevazioni effettuate, anche in fase di utilizzo (e presentazione) dei risultati, con le premesse e le cautele del caso. Raramente le amministrazioni sono in possesso di dati esaustivi e/o scientificamente rappresentativi. Sarebbe fuorviante dare troppa importanza a dati che dovrebbero essere letti come dei deboli indicatori di un disagio e/o viceversa sottostimare la validità dei reclami perché “tanto riguardano una percentuale bassa dei potenziali utilizzatori del servizio”, visto che è ampiamente dimostrato che i reclami sono molto rari anche in presenza di bassissimi livelli di soddisfazione.

### 3.1. Rilevare la soddisfazione degli utenti: perché, quando e come

Le Pubbliche Amministrazioni “sensibili” verso l’esterno, ricorrono sempre più alle cosiddette “Analisi di Customer Satisfaction” per capire i bisogni e gli interessi dei propri utenti, nel tentativo di predisporre servizi che siano il più possibile in linea rispetto alle relative esigenze, espresse o latenti. Per altro, cogliendo e analizzando i segnali del contesto sociale con il quale si trova ad interagire, l’organizzazione ha la possibilità di seguire la direzione del cambiamento in atto.

Se la conoscenza dei propri utenti rappresenta il minimo comune denominatore di tutte le indagini di customer satisfaction, gli obiettivi specifici che inducono a realizzare una ricerca di questo tipo possono essere ricondotti a due situazioni idealtipiche.

- Nel primo caso l’amministrazione vuole attivare o potenziare un servizio. Ad esempio, un Comune decide di intervenire sul fronte dei servizi di assistenza agli anziani, semmai recependo richieste in qualche modo espresse dalla propria comunità di riferimento. L’amministrazione comunale potrebbe essere interessata innanzitutto a “misurare” l’effettivo interesse della popolazione rispetto a questo tipo di intervento e, contestualmente, a rilevare le relative preferenze rispetto ad una rosa di soluzioni proposte (assistenza domiciliare classica; centri diurni di accoglienza; centri di educazione e riabilitazione fisica; strutture abitative con differenti livelli di servizi complessi, etc.), ponderando aspettative ed eventuali perplessità. In altri termini, si punta ad una indagine conoscitiva **ex ante**, per realizzare servizi e utilizzare risorse sulla base di bisogni ed interessi espressi, assumendo un comportamento propositivo e “anticipativo”.
- Nel secondo caso, sicuramente più frequente, l’amministrazione è interessata a verificare la qualità e la validità di un servizio esistente o di una politica adottata. I risultati della ricerca servono per individuare i punti di forza e quelli di debolezza del servizio erogato, consentendo di introdurre “aggiustamenti” e miglioramenti. In questo caso si tratta di una indagine **ex-post**.

I rischi che sottendono a questi due tipi di analisi sono:

- nel caso dell’indagine conoscitiva ex ante, che l’utente, interrogato su bisogni latenti, comunque finisca per confermare necessità che, in realtà, non esprimono un reale bisogno. Del resto, davanti ad un’opportunità che si prospetta, è facile che l’intervistato sia portato a rispondere affermativamente in relazione al suo interesse, ma questo non significa che in quel momento stia razionalizzando un suo bisogno (chiunque di fronte all’opportunità di avere un supermercato vicino a casa dirà che è interessato ma questo non garantisce che si recherà proprio lì a fare le sue compere);
- nel caso dell’indagine ex post che le finalità dichiarate ne sottendano altre meno “esplicitabili”: per esempio si vuole dimostrare con i “dati alla mano” che sono state realizzate cose eccellenti o, al contrario, errori madornali, in un’ottica non più orien-

tata al cittadino ma piuttosto celebrativa o comunque autoreferenziale. In questi casi, probabilmente non si imposterà un'indagine conoscitiva ma piuttosto un lavoro più di tipo (inutilmente) predittivo, dagli esiti scontati.

Come abbiamo detto sopra, il "mercato" di riferimento di un'organizzazione che eroga servizi è molto ampio per cui, corentemente con gli obiettivi dell'indagine, è possibile che i target da coinvolgere in un'analisi di customer satisfaction siano diversi. Per esempio, nel caso dei servizi assistenziali per anziani, i soggetti che possono essere coinvolti non sono solo gli anziani stessi, ma anche le relative famiglie, a seconda, comunque, del tipo di informazioni che occorra acquisire.

E' importante sottolineare che il livello di interesse e di soddisfazione, che si vuole rilevare attraverso un'indagine di customer satisfaction, deve essere inevitabilmente rapportato ai relativi "sistemi di valore". In questo senso, si deve tenere presente che la varietà degli elementi di valutazione e dei pubblici via via interessati, rendono la qualità di un servizio un valore non certo oggettivo, ma soggettivo. Il che significa che è da mettere in conto che gli elementi che denotano alti livelli di qualità per chi eroga il servizio non coincidano con quelli di chi il servizio lo utilizza. In alcuni casi, l'amministrazione può essere consapevole delle effettive attese dei propri utenti, ma non riesce ad offrire adeguati livelli di prestazione. Proprio a partire dallo scollamento tra le attese e le percezioni da parte dell'utente rispetto al servizio erogato, le amministrazioni possono puntare a migliorare gli standard di "qualità" delle proprie prestazioni.

Uno degli strumenti più strutturati per misurare le percezioni dei clienti sulla qualità dei servizi, è il cosiddetto **metodo Servqual**, messo a punto da alcuni studiosi statunitensi<sup>2</sup>. Questo sistema di misurazione, si fonda proprio sulla rilevazione degli scostamenti fra le attese e le percezioni dell'utente rispetto ad un servizio erogato. Espresso in una formula sintetica, il Servqual riconosce la qualità di un servizio quando il rapporto fra le percezioni di chi lo utilizza e le sue attese, danno un valore almeno uguale a 1.

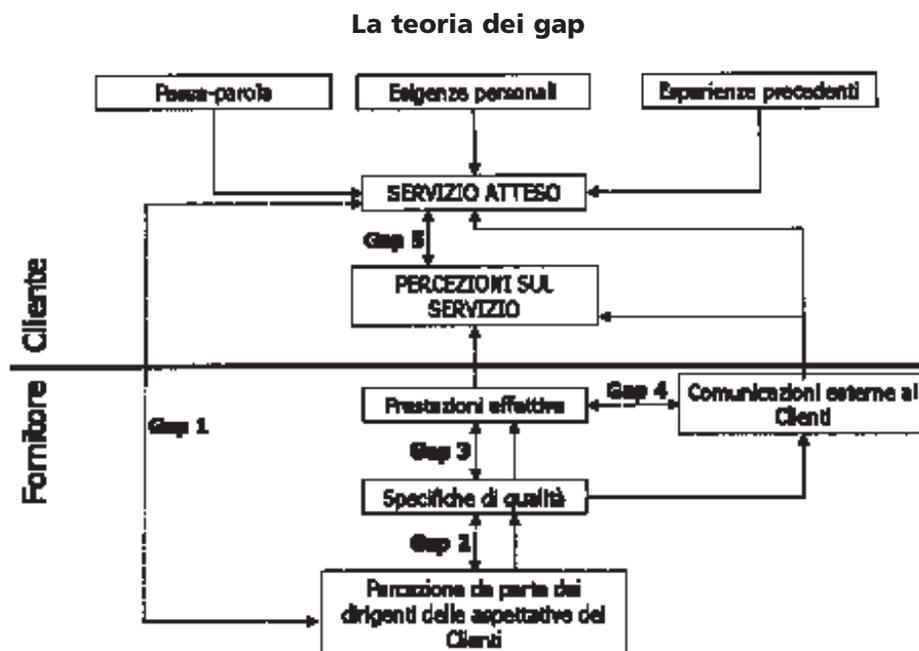
Come rendere il più alto possibile questo rapporto? Le ricerche di questi studiosi ci insegnano che gli utenti danno molto peso non solo al "risultato" (Es. un'informazione utile), ma anche al processo con cui il servizio è fornito (Es. quanta disponibilità, cordialità e professionalità ha dimostrato l'operatore).

Più in generale, di solito le cause delle carenze nella qualità dei servizi offerti risiedono, in "scostamenti", riconducibili a cinque tipologie:

- il divario fra le aspettative dei clienti e la comprensione delle stesse da parte dei dirigenti. In molti casi i vertici dirigenziali non colgono le caratteristiche che per il cliente denotano una buona qualità del servizio erogato (autocertificazione sì, ma soprattutto con moduli formulati in un linguaggio chiaro);
- il divario fra l'individuazione delle specifiche di qualità del servizio (in linea rispetto alle esigenze dell'utente) e la definizione di standard di qualità coerenti. Pur consapevoli che per soddisfare il cittadino c'è bisogno di riscrivere la modulistica in modo chiaro, i dirigenti non sono in grado di predisporre personale e mezzi per consentire un intervento ad hoc;
- il divario fra i livelli di prestazione richiesti e la loro effettiva realizzazione. Anche quando sono state previste adeguate direttive per attivare una procedura di miglioramento del servizio, ci sono altre variabili che possono condizionarne la fattibilità, come la professionalità e la capacità del personale incaricato;

<sup>2</sup> Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry, "Servire Qualità", McGraw-Hill, 1991

- il divario fra il servizio effettivo e quello promesso, per esempio attraverso le attività di comunicazione esterna;
- il divario fra le aspettative degli utenti e le percezioni sul servizio



Partendo dall'individuazione e dall'analisi di questi scostamenti, un'organizzazione ha la possibilità di ragionare sulle cause reali (e potenziali) delle carenze qualitative dei servizi che offre, e di attivare adeguate azioni correttive.

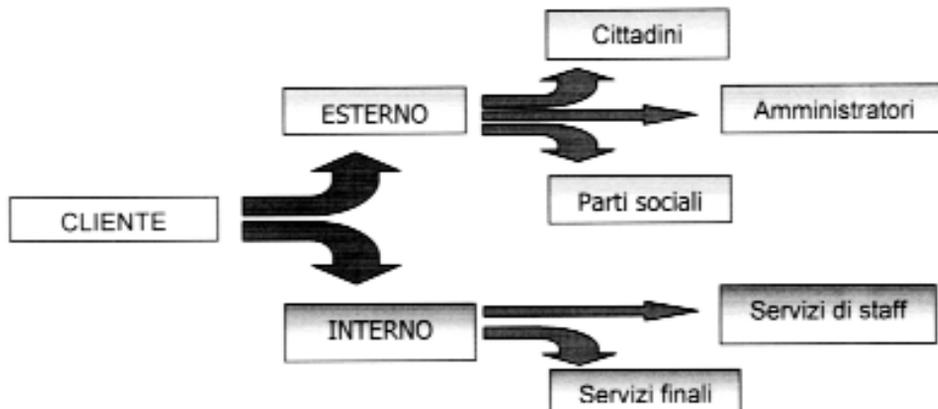
Un'indagine di customer satisfaction, si inserisce a pennello in questa logica, orientando la propria attenzione sull'utente, per rilevarne attese, percezioni e/o interessi. Perché un'indagine possa produrre risultati efficaci ed utili è importante ricorrere ad un monitoraggio corretto e statisticamente ineccepibile del grado di soddisfazione dei diversi target di utenti.

Sulle modalità di conduzione delle ricerche e sulle tecniche di rilevazione della soddisfazione degli utenti si rimanda al capitolo 5.

### 3.1.1 Provincia di Torino – Osservatorio sulla customer satisfaction

L'*Osservatorio sulla Customer Satisfaction* della Provincia di Torino è nato per dare una risposta alla necessità di impostare un sistema completo di valutazione della qualità dei servizi e di individuare strumenti permanenti di monitoraggio e analisi dei bisogni espressi dai cittadini-clienti. Tali attività sono finalizzate alla rilevazione sia di criticità sulle quali intervenire per il miglioramento dei servizi, sia di punti di forza da utilizzare come perno per la valorizzazione dell'Ente.

L'attenzione è rivolta non solo agli utenti finali dei servizi offerti - i Clienti Esterni - ma anche al complesso e articolato sistema di relazioni che si sviluppano all'interno dell'Amministrazione e che influiscono in maniera decisiva sulla Qualità del servizio finale.



Come si vede nello schema, infatti, la Provincia non interagisce solamente con i cittadini ma ha una serie di altri soggetti (singoli, associati, pubblici, privati, ...) che contribuiscono (o possono contribuire) a creare valore alle attività svolte.

L'*Osservatorio* si propone quindi di rilevare le criticità e i punti di forza dei servizi provinciali e di utilizzarne i risultati in maniera sistematica per migliorare la qualità dei servizi offerti. In particolare tali risultati vengono inseriti nel sistema di programmazione e controllo delle attività (Relazione Previsionale e Programmatica, Rendiconto di Gestione, Referti del Controllo) e all'interno dei meccanismi di valutazione e incentivazione del personale e dei Dirigenti dell'Ente.

Un ulteriore obiettivo concreto è quello di contribuire alla Certificazione di Qualità secondo le norme Iso 9000:2000 attraverso la creazione di un sistema completo di valutazione della qualità dei servizi percepita dagli utenti.

L'*Osservatorio* si sviluppa lungo un percorso molto articolato, che comprende indagini rivolte ai Clienti Esterni, e indagini rivolte all'interno dell'Ente. Tutte le attività vengono realizzate in stretta collaborazione tra l'URP, il Servizio Organizzazione e Qualità e i Servizi di volta in volta coinvolti. Inoltre l'*Osservatorio* si avvale della supervisione metodologica dell'Istituto per gli Studi sulla Pubblica Opinione (ISPO).

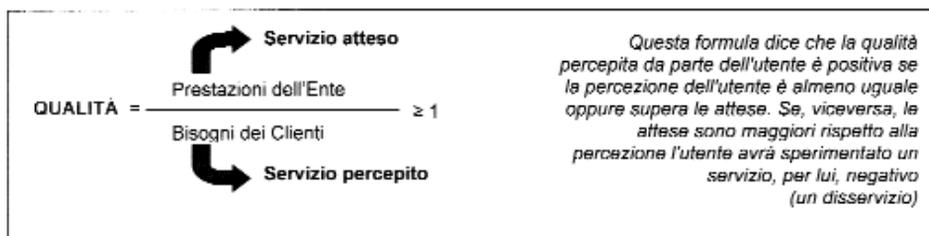
Allo scopo di favorire la diffusione di una "cultura della qualità" all'interno dell'amministrazione, è stato creato un gruppo di lavoro interfunzionale (formato da 24 dipendenti dell'Ente) che ha contribuito alla realizzazione delle attività previste nelle fasi iniziali del Progetto.

Le indagini realizzate non sono, come accade in altri contesti, riferite solamente all'URP ma, essendo strumenti funzionali al miglioramento del servizio erogato dall'intera organizzazione, si rivolgono a diverse fasce di utenza secondo criteri di priorità stabiliti. Fra le indagini realizzate<sup>1</sup> ricordiamo:

- Indagine sulla Soddisfazione del Cliente Esterno, condotta annualmente presso tutte le sedi della Provincia aperte al pubblico per un periodo di 14 giorni di calendario (l'indagine è giunta nel 2002 alla quarta edizione);
- Indagine sui disabili sensoriali, rivolta a tutti i soggetti che utilizzano il servizio di assistenza educativa della Provincia di Torino (l'indagine è giunta nel 2002 alla seconda edizione);
- Indagine sui servizi alle scuole, rivolta ad un campione di studenti delle scuole medie superiori (oltre 7.000 studenti) e ad altri attori del mondo della scuola, tra cui dirigenti scolastici, direttori amministrativi, componenti dei Consigli d'Istituto (l'indagine è stata realizzata nel 2001);
- Indagine sui progetti di integrazione dei disabili nelle scuole, rivolta a tutti gli studenti disabili che usufruiscono dei progetti di integrazione realizzati dalle scuole grazie al contributo economico della Provincia (l'indagine è stata realizzata per la prima volta nel 2002).

E' inoltre prevista la realizzazione di ulteriori attività di ricerca relative ai servizi per l'impiego, ai servizi di formazione professionale e di tutela della flora e della fauna.

Il fondamento teorico alla base delle attività è quello della "teoria dei gap" di Parasuraman, Zeithaml e Berry (modello "Servqual"), secondo cui la qualità dei servizi è il risultato dello scostamento tra la qualità attesa e percepita.



Tuttavia, non è sempre possibile adottare strumenti di rilevazione che consentano di mettere a confronto le attese e le percezioni, a causa della complessità di questo genere di strumenti rispetto a strumenti più tradizionali.

Per tutte le attività viene adottato il seguente metodo di lavoro:

1. Definizione del problema, attraverso gruppi di lavoro e tecniche quali il brainstorming;
2. Disegno della ricerca, in cui definire obiettivi, modalità, strumenti, risorse e tempi della ricerca;
3. Raccolta dei dati, eventualmente anche utilizzando risorse esterne, allo scopo di garantire la neutralità dei risultati;
4. Decodifica e analisi dei dati, attraverso diversi strumenti di analisi (SPSS, SAS, Excel e Access);
5. Interpretazione dei risultati e stesura di un Report finale;
6. Presentazione dei risultati

<sup>1</sup> Nel sito [www.urp.it](http://www.urp.it) – nella sezione dedicata al laboratorio – sono disponibili i principali questionari utilizzati dalla Provincia di Torino per la realizzazione di queste indagini

### 3.2 Sistemi di gestione del disservizio e sistemi di gestione dei reclami

I disservizi! Come sarebbe bella la vita senza di loro! Impiegati gentili e sorridenti, treni puntuali, puliti e comodi, estratti conto chiari e comprensibili, promesse mantenute, tempi precisi: i nostri sogni di cittadini sono fatti anche di queste cose.

R. Grandis, G. Negro, *Gestire il disservizio*, Il Sole 24 ORE

#### La gestione del disservizio

Se definiamo il servizio come un insieme di vantaggi che un fruitore ottiene dall'interazione con un fornitore possiamo dire che ogni volta che mancano questi vantaggi il servizio diventa un *disservizio*; il disservizio, insomma, è l'immagine specularmente opposta rispetto alla qualità dei servizi.

Nelle organizzazioni di servizi è comunque *normale* dover affrontare possibili disservizi soprattutto perché c'è una componente rilevante legata alle persone (alle loro attese individuali, alle loro personali percezioni, ecc.), ed alla limitata standardizzabilità delle prestazioni.

Un'organizzazione che voglia operare in logica di qualità deve attivarsi non solo per realizzare il servizio ma anche per prevedere e per imparare a gestire il disservizio.

Nelle situazioni di disservizio, infatti, è indubbiamente utile che il cliente/utente percepisca che l'organizzazione si sta adoperando per risolvere e/o per alleviare i problemi generati (indipendentemente dal fatto che i problemi dipendano o meno dall'organizzazione).

Come abbiamo visto anche sopra (5.4 *Qualità totale: principi e metodi*), il fattore emotivo, infatti, è uno degli elementi determinanti della percezione del servizio da parte dell'utente/cliente e sul fattore emotivo eventuali disservizi hanno un peso a volte determinante che incide pesantemente, in negativo, sulla qualità percepita.

L'organizzazione, quindi, può far leva sulle determinanti della percezione per limitare la sensazione di negatività che insorge nel cliente/utente di fronte ad un disservizio

Facciamo qualche esempio

- ◆ Se i tempi per l'espletamento di una procedura sono piuttosto lunghi, e l'ente titolare della procedura ne è al corrente, la comunicazione di questi tempi può facilitare il cliente/utente nell'assumere decisioni o impegni con altri soggetti (fornitori, banche, ecc.). Questa trasparenza, inoltre, può limitare il senso di fastidio che nasce dalla sensazione di immobilità, disattenzione e di poca chiarezza nelle decisioni.
- ◆ Nel caso in cui il treno sia in ritardo la comunicazione del ritardo e la precisazione dell'orario in cui si prevede che il treno arriverà, consente ai passeggeri di limitare quel senso di disagio che sorge di fronte all'incertezza. Avere quella informazione, infatti, consente al passeggero di prendere delle decisioni: sedersi in sala di attesa, prendersi un caffè con calma, noleggiare una macchina, tornare a casa rinunciando al viaggio, ecc. Consente, inoltre di procedere alla richiesta di un rimborso in seguito al disagio subito per via del ritardo (anche la comunicazione di questa possibilità è un ulteriore elemento di "sollievo" al cliente/utente).

Il controllo del servizio (nella fase successiva all'erogazione), delle sue caratteristiche qualitative *oggettive* (come il rispetto dei termini o di certi standard) e delle

caratteristiche *soggettive* (che dipendono dalla percezione dell'utente/cliente) avviene, come, in parte, abbiamo visto, attraverso diversi strumenti:

- Indagini di customer satisfaction
- Monitoraggi
- Call center
- Linea verde
- Gestione dei reclami
- Gestione del disservizio.

L'organizzazione che opera in un'ottica di qualità incentiva e sollecita il flusso di informazioni e feedback dai clienti.

La gestione del disservizio, quindi, è uno dei processi funzionali al miglioramento continuo e, possiamo dire, si sviluppa in quattro fasi:

*Fase 1:* Rilevazione e classificazione dei disservizi;

*Fase 2:* Gestione del disservizio;

*Fase 3:* Valutazione dell'efficacia della gestione del disservizio;

*Fase 4:* Apprendimento dall'esperienza e miglioramento continuo.

#### ***Fase 1. Rilevazione e classificazione dei disservizi***

Per poter gestire in modo efficace i disservizi, e' utile classificarli a priori, a partire dai bisogni del cliente/utente nei confronti del servizio, tenendo conto che tanto più i disservizi riguardano le attese prioritarie dei clienti, tanto più sono da considerare essi stessi prioritari.

Le attese principali dei clienti nei confronti dell'organizzazione, di fronte ad un disservizio sono, sostanzialmente, le seguenti:

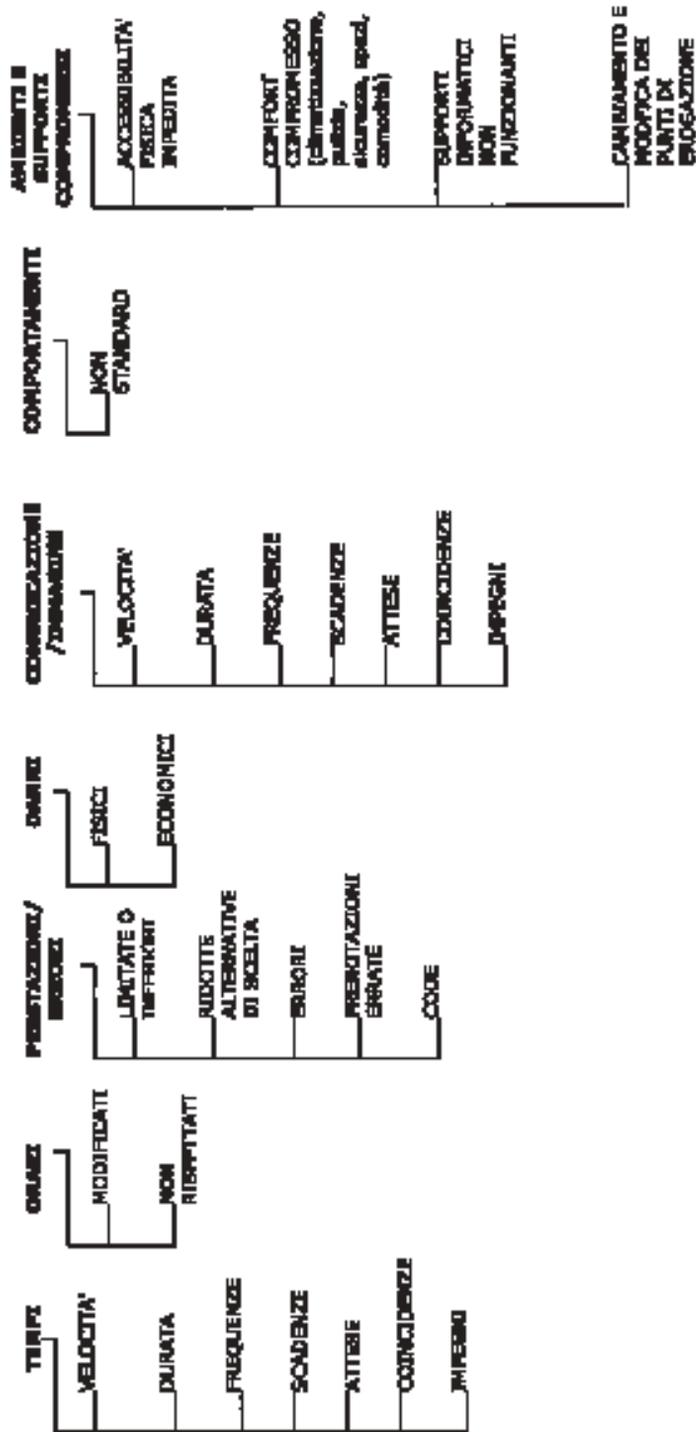
1. Essere richiamati nel tempo promesso
2. Ricevere una spiegazione sul modo in cui il problema è insorto
3. Essere informati sul numero da chiamare
4. Essere contattati appena il problema è stato risolto
5. Poter parlare con qualcuno che ha il potere di decidere
6. Essere informati sul tempo occorrente per la soluzione del problema
7. Possibilità di scegliere alternative se il problema non può essere risolto
8. Essere trattati come persone, non come numeri
9. Essere informati sui modi in cui sarà possibile evitare altri problemi
10. Essere informati sui progressi fatti nel caso in cui il problema non possa essere risolto immediatamente.

Ed ecco di seguito come Roberto Grandis e Giuseppe Negro<sup>1</sup> hanno classificato le diverse tipologie di disservizio:

---

<sup>1</sup>In *Gestire il disservizio*, Il Sole 24 ORE, 1997, pag. 44

## Tipologie di disservizi



Fonte: R. D'Amico, B. Ingarò, *Qualità e servizio*, Il Sole 24 ORE

### **Fase 2. Gestione del disservizio**

Dopo avere classificato i disservizi si dovrà procedere alla definizione delle modalità di gestione dei disservizi stessi, procedendo secondo quest'ordine:

*a. Individuare le forme di gestione:*

per ogni tipologia di disservizio e di cliente vengono individuate le forme di gestione ritenute più efficaci. L'organizzazione può, ritenere necessaria la puntualizzazione dettagliata della casistica comportamentale oppure, invece, può definire dei criteri generali, delle linee guida e dei vincoli operativi, lasciando autonomia decisionale e operativa al personale di *front-line*. La scelta dell'organizzazione non deve essere casuale ma funzionale all'efficacia dell'intero sistema di gestione del disservizio.

*b. Scegliere le modalità di gestione:*

per ogni forma di gestione del disservizio individuata, verranno definite le modalità di attuazione e la tempistica di intervento.

*c. Definire i ruoli coinvolti:*

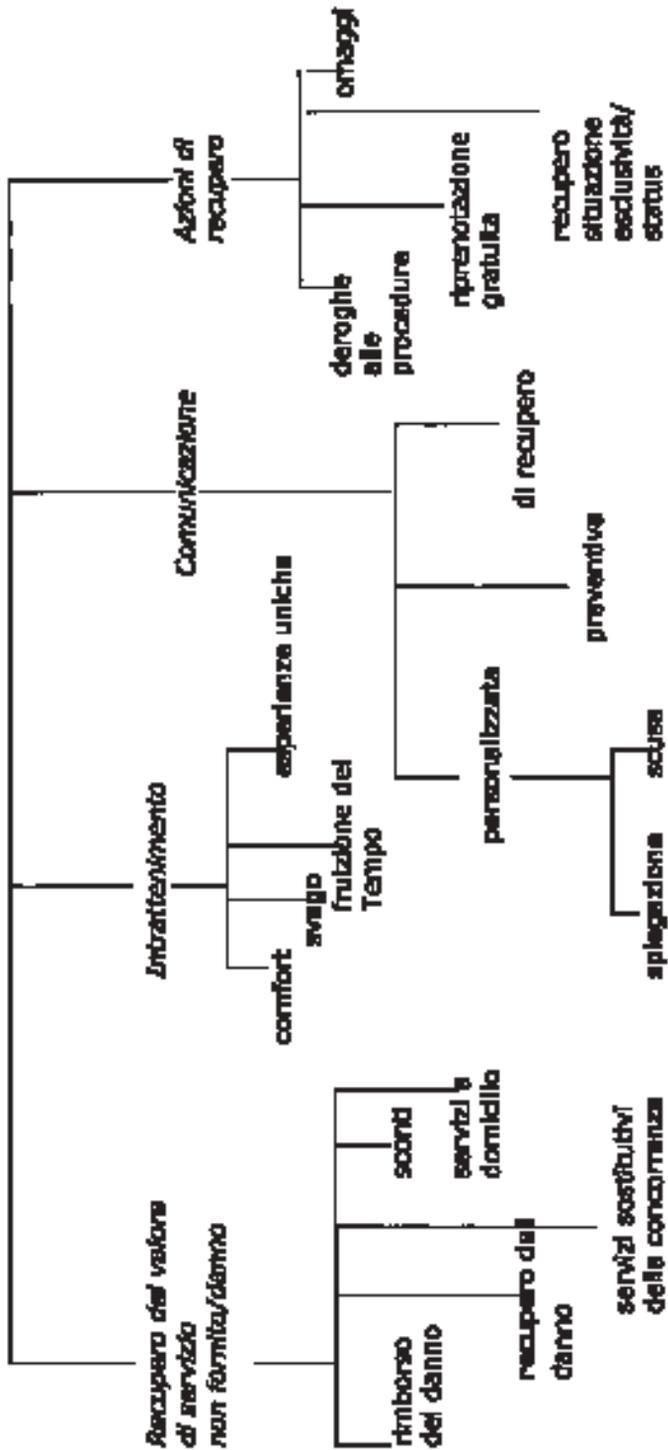
è molto importante che si individuino i ruoli operativi che consentono l'efficacia della gestione del disservizio affinché ognuno sia legittimato (e responsabile) della fase di gestione che gli compete. Le figure principali sono: l'attivatore del processo, il decisore, l'operatore, il controllore, l'informatore.

*d. Scegliere e creare i supporti operativi:*

è necessario realizzare i supporti attraverso i quali comunicare oppure consentire la richiesta di rimborso, ecc.... Occorre creare, quindi, la modulistica, eventuali lettere di comunicazione, report informativi, gadgets per i clienti ecc. con un linguaggio semplice, chiaro e comprensibile.

L'interessante schema sotto riprodotto, rappresenta le principali forme di gestione del disservizio.

## Le forme di gestione del disservizio



### **Fase 3: Valutazione dell'efficacia della gestione del disservizio**

E' la fase in cui si valuta se la gestione del disservizio è stata efficace ovvero se il cliente/utente ha compreso le motivazioni ed ha apprezzato l'impegno dell'organizzazione. Questa valutazione può essere *specificata*, ovvero rivolta direttamente ai singoli clienti/utenti attraverso interviste dirette o telefoniche, oppure può essere *generica*, volta ad evidenziare delle tendenze nei comportamenti degli utenti/clienti, attraverso rilevazioni di *customer satisfaction* oppure attraverso *focus group*. La valutazione specifica, in genere, viene realizzata con utenti/clienti "strategici".

Per realizzare questa fase, occorre definire, sulla base delle fasi precedenti, un sistema che consenta di controllare l'efficienza della gestione del disservizio; questo sistema deve essere continuamente migliorato affinché l'individuazione dei problemi e delle "criticità" che generano il disservizio sia sempre più precisa.

### **Fase 4: Apprendimento dall'esperienza e miglioramento continuo.**

L'analisi continua dell'efficacia della gestione del disservizio consente all'organizzazione di acquisire un notevole patrimonio di esperienze.

L'esame delle cause del disservizio ma anche delle cause di successo del sistema di gestione del disservizio aiutano l'organizzazione a riflettere sulle criticità emerse ma aiutano anche a progettare soluzioni volte al miglioramento della gestione sia del servizio che del disservizio.

L'esame delle cause dei disservizi si basa sull'analisi dei processi. Questo è estremamente utile perché, in questo modo, si evita di colpevolizzare le persone che, invece, giocano un ruolo attivo e propositivo, essendo le principali risorse funzionali al miglioramento dei processi stessi potendo lavorare (in fase progettuale e in fase operativa) direttamente sull'eliminazione delle cause del disservizio e, comunque, sul sistema di gestione del disservizio.

## **La gestione dei reclami**

La gestione dei reclami è una delle modalità che possono essere utilizzate, nella fase successiva all'erogazione del servizio, per coinvolgere il cliente nella gestione del disservizio affinché il rapporto tra l'organizzazione e il cliente/utente non precipiti e, anzi, rimanga comunque positivo.

La gestione dei reclami assolve a due principali obiettivi:

1. Sulla base delle lamentele o delle dichiarazioni di insoddisfazione del cliente/utente, dare risposte o spiegazioni allo stesso utente/cliente;
2. Utilizzare le indicazioni degli utenti/clienti per migliorare il servizio.

Questi due obiettivi, per altro, sono strettamente legati l'uno all'altro in quanto è solo quando l'organizzazione è disposta al cambiamento ed al miglioramento continuo che ha senso dar voce all'insoddisfazione del cliente/utente; infatti se non sono possibili reali cambiamenti e miglioramenti visibili e percepibili dai clienti/utenti è inutile chiedere agli stessi di dire che cosa non va o di quali aspetti del servizio non si sentono soddisfatti.

Per avviare la riflessione sul processo di gestione dei reclami è interessante partire dai principi di base elaborati dal gruppo di lavoro della Citizen's Charter Britannica<sup>2</sup>:

1. *Definire il reclamo.*

Ogni servizio pubblico dovrebbe sviluppare una propria definizione di "reclamo" (questo ha a che fare con la necessità di riflettere sulla propria organizzazione e sul servizio che si offre).

La definizione più semplice e operativa può essere quella che individua il reclamo come "ogni espressione di insoddisfazione che richiede una risposta". Ma ogni organizzazione dovrebbe scegliere per sé la definizione più appropriata e meno restrittiva.

2. *Un sistema di gestione dei reclami deve essere facilmente accessibile e ben pubblicizzato*

Non ha senso elaborare un sistema se nessuno sa che esiste, o che non si capisce come lo si possa utilizzare.

3. *Ogni organizzazione dovrebbe cercare di alimentare il numero di utenti insoddisfatti che reclamano apertamente.*

Si sa, infatti, che spesso gli utenti, anche se insoddisfatti non reclamano. Nel caso delle amministrazioni pubbliche questo deriva fondamentalmente da due fattori:

- molto spesso gli utenti non sanno se sia possibile consegnare un reclamo e come presentarlo;
- inoltre è diffuso un certo senso di sfiducia nei confronti delle capacità di cambiamento e innovazione delle amministrazioni stesse.

E' necessario, quindi, che l'utente, quando presenta un reclamo, disponga già di alcune informazioni, in particolare:

- ♦ *diritti e responsabilità;*
- ♦ *standard di servizio* che può attendersi e quindi i casi in cui può protestare. Come si diceva sopra, *attese poco elevate e scarsa comprensione o conoscenza del contenuto di un servizio disincentivano gli utenti dal reclamare*, e provocano quindi un numero artificiosamente basso di reclami;
- ♦ *attraverso quali modalità presentare un reclamo.* Questo significa che gli utenti devono essere informati del canale attraverso cui possono presentare il reclamo (per telefono, di persona, per posta o e-mail...), e della persona alla quale possono rivolgersi per ogni tipo di istanza;
- ♦ *i passaggi della procedura di gestione del reclamo* (compreso che cosa possono fare gli utenti nel caso restino insoddisfatti della risposta data dall'organizzazione);
- ♦ *termini e tempi per le risposte;*
- ♦ *che cosa ci si può aspettare come risultato ultimo del reclamo.*

La strategia di comunicazione per far conoscere all'utente il sistema di gestione dei reclami e per sensibilizzare all'uso può essere articolata in questo modo:

Al momento del primo contatto con l'utente il servizio pubblico dovrebbe fornire informazioni riguardo agli standard di servizio e alle modalità di reclamo precisando quali sono i canali a disposizione:

<sup>2</sup> Nel 1992 il governo Major vara il programma "Citizen's Charter", precursore e modello della "Carta dei servizi" importata in Italia da Cassese. Il programma è stato via via ampliato e ripreso anche dal governo laburista, che l'ha ribattezzato "Service first" (il servizio al primo posto). L'unità centrale continua a svolgere una funzione di "metrica" e di monitoraggio rispetto ai servizi locali; inoltre ha elaborato una serie di indicazioni e manuali per supportare l'elaborazione delle carte locali e lo sviluppo di altri progetti di consultazione e coinvolgimento degli utenti. Tutto questo materiale è disponibile (in lingua inglese) sul sito Internet del governo britannico.

### 3. Azioni e strategie per conoscere e valutare le esigenze degli utenti

- ◆ Formulare per l'accesso al servizio
- ◆ Pieghevoli e cartelloni
- ◆ Newsletter e opuscoli prodotti dall'organizzazione anche per altri scopi
- ◆ Articoli di giornale relativi all'organizzazione, trasmissioni televisive....
- ◆ Helpdesk (un punto visibile, nella stessa struttura degli uffici, in grado di erogare informazioni e ricevere i reclami)
- ◆ Corrispondenza con gli utenti
- ◆ "Brand": un logo riconoscibile, che il pubblico può collegare immediatamente al punto di accesso per informazioni e reclami.

**Le persone tenderanno a presentare reclami solo se sentiranno che l'organizzazione presta ascolto alle osservazioni e le utilizza. Non reclameranno se avranno la percezione che questo "non serve a niente".**

Le organizzazioni perciò dovrebbero indicare chiaramente che:

- ◆ i reclami sono bene accetti
- ◆ verranno approfonditi attentamente
- ◆ se appropriati, verrà data una risposta
- ◆ le informazioni verranno utilizzate per migliorare il servizio
- ◆ il fatto di avere "protestato" non provocherà ritorsioni o discriminazioni da parte del personale.

Inoltre, il sistema di gestione dei reclami deve tenere conto delle persone con particolari difficoltà (ad esempio persone che parlano un'altra lingua, o che non sanno leggere).

La struttura organizzativa per la gestione dei reclami può essere di due tipi:

<b>GESTITI LOCALMENTE</b> <i>(per settori o individui)</i>	<b>GESTITI CENTRALMENTE</b> <i>attraverso un ufficio apposito (ufficio assistenza clienti, ufficio reclami) o</i> <i>attraverso un funzionario appositamente</i> <i>fornicato.</i>
<b>VANTAGGI:</b> risposte più veloci e responsabilizzazione nei confronti dei reclami	<b>VANTAGGI:</b> garantisce che tutti i reclami vengano gestiti in modo completo e consente un monitoraggio generale
<b>SVANTAGGI:</b> le informazioni rispetto ai reclami e agli interventi non vengono raccolte a livello centrale, e quindi non è possibile una valutazione complessiva	<b>SVANTAGGI:</b> scoraggia la responsabilizzazione dei singoli servizi e operatori

Diciamo che il sistema ideale potrebbe essere quello che unisce i vantaggi delle due modalità attraverso la gestione e la risposta a livello decentrato con un efficace sistema di statistica e monitoraggio a livello centrale.

In realtà è utile che ogni organizzazione scelga il sistema di gestione più adatto alle sue caratteristiche anche se va tenuto presente che:

- la responsabilità iniziale per l'accoglimento e la verifica del reclamo dovrebbe essere affidata all'ufficio responsabile per la prestazione in cui si è verificato il disservizio;

- il settore responsabile della gestione del reclamo (qualunque esso sia, locale o centrale) non dovrebbe operare in modo isolato, bensì mantenere collegamenti costanti e operativi con tutte le altre parti dell'organizzazione;
- è opportuno che ci sia una persona, a livello dirigenziale, che disponga di una visione generale sul processo di gestione dei reclami, complessivamente considerato.

Per una buona gestione dei reclami occorre definire una procedura formalizzata e condivisa.

Naturalmente la procedura non deve mirare ad una gestione "burocratica" del reclamo, ma è funzionale ad incoraggiare la soluzione rapida dei problemi e la responsabilizzazione del personale nella gestione.

La procedura deve:

- ◆ essere scritta in linguaggio chiaro e comprensibile;
- ◆ essere semplice da seguire (sia per gli utenti, sia per gli operatori);
- ◆ favorire una veloce risoluzione dei "casi", tutte le volte che sia possibile. Questo implica, da un lato, incoraggiare lo staff a gestire il reclamo direttamente offrendo risposte appropriate, e dall'altro lato (nei casi in cui la gestione immediata è impossibile) fissare e monitorare termini di tempo per l'accoglimento, la risposta e l'informazione sulle iniziative intraprese per risolvere il problema;
- ◆ contenere l'indicazione di tutti i passaggi;
- ◆ coprire sia i reclami relativi alla gestione, sia quelli relativi alle politiche;
- ◆ essere rivista periodicamente.

La risposta all'utente/cliente può avvenire:

- ◆ per telefono (è opportuno che la risposta telefonica venga seguita comunque da una lettera, per assicurarsi che non ci siano malintesi);
- ◆ per lettera (in questo caso è opportuno comunque che venga indicato un numero telefonico e il nome di una persona che è possibile contattare);
- ◆ nei casi più complessi, proponendo un incontro per discutere il problema o spiegare la soluzione

E' necessario considerare che la funzionalità di un sistema di gestione dei reclami è garantita non solamente dalla procedura formale ma, anzitutto, dall'atteggiamento degli operatori.

#### LA LETTERA DI RISPOSTA

La lettera di risposta al reclamo può contenere:

- ❖ una dichiarazione di scuse
- ❖ una spiegazione delle cause operative che hanno provocato il disservizio
- ❖ una assicurazione che l'inconveniente non si verificherà più (in questo caso, occorre essere certi che sia effettivamente così ed effettuare un apposito monitoraggio)
- ❖ una indicazione delle azioni intraprese per rimediare
- ❖ l'indicazione di eventuali compensazioni finanziarie e rimborsi erogati

Questo implica da parte degli operatori:

- ◆ capacità di ascoltare in modo empatico gli utenti che reclamano;
- ◆ capacità di riconoscere che la gestione dei reclami è parte integrante sia dell'attività

### 3. Azioni e strategie per conoscere e valutare le esigenze degli utenti

di cura dei clienti, sia dell'attività specifica di ogni operatore e non semplicemente un'intrusione fastidiosa;

- ◆ comprensione dei benefici di un buon sistema di gestione dei reclami, e degli svantaggi legati ad una cattiva gestione;
- ◆ capacità di accogliere e gestire il reclamo come risorsa per:
  - "aggiustare le cose" rispetto al singolo utente
  - "imparare la lezione" e migliorare il servizio.

Vediamo sotto come è stata descritta quella parte del processo di gestione dei reclami funzionale alla creazione di uno dei due prodotti principali ovvero *la risoluzione del problema e la soddisfazione dell'utente*; si tratta di alcune conclusioni tratte da un gruppo di lavoro, organizzato dalla Regione Emilia Romagna<sup>3</sup>, composto da amministrazioni pubbliche della Regione.

E' interessante come, per ogni fase del processo vengano individuati gli attori coinvolti e le criticità che occorre considerare, affrontare e risolvere.

<b>FASI</b>	<b>ATTORI</b>	<b>CRITICITÀ</b>
1. Presentazione/ricorrenza reclamo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utente singolo</li> <li>- Associazioni e enti di tutela</li> <li>- Gruppi di utenti singoli</li> <li>- Operatori urp</li> <li>- Altri uffici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accordo sulla procedura con gli altri servizi</li> <li>• Definizione delle modalità di ricezione per i vari tipi di reclami (verbali, scritti, telefonici, relativi a interventi già pianificati e da realizzare o a disservizi/anomalia...)</li> <li>• Modularità</li> <li>• Modalità di interazione con l'utente</li> </ul>
2. Formalizzazione e registrazione del reclamo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operatori urp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenza o meno di un protocollo interno (e quindi diverse modalità di registrazione del reclamo)</li> <li>• Gestione dei reclami atipici e dei reclami/istanze</li> <li>• Adozione alla finalità interna e quindi individuazione e registrazione delle informazioni rilevanti a questo scopo</li> </ul>
3. Valutazione del reclamo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operatori e responsabili urp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il reclamo è pertinente o deve essere trattato come una semplice richiesta di informazioni?</li> <li>• Competenze (di quale ufficio)</li> <li>• Potenzialmente conflittuale?</li> </ul>
4. Trasmissione del reclamo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operatori e responsabili urp</li> <li>- Colleghi degli altri settori</li> <li>- Altri referenti (dirigente o referente politico)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approccio con i colleghi</li> <li>• Autorevolezza e legittimazione dell'urp</li> <li>• Strumenti e canali utilizzati per trasmettere il reclamo (posta, e-mail, stesso modulo utilizzato per la registrazione...)</li> <li>• Definizione del referente all'interno di ogni settore (referente unico o più di uno)</li> <li>• Tempi e modalità fissate per la risposta</li> </ul>
5. Valutazione della soluzione, della risposta o del tipo di intervento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ufficio competente e/o ditta esterna che gestisce il servizio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costi/benefici dell'intervento</li> <li>• Implicazioni tecniche</li> <li>• Tempi interni che influiscono sulla tempestività dell'intervento.</li> </ul>
6. Comunicazione della risposta all'urp e/o all'utente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Referenti</li> <li>- Uffici competenti</li> <li>- Urp</li> <li>- Utente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chiarezza della procedura (ritorno dell'informazione all'urp) Tempestività (Rapporto tra tempi dell'intervento e tempi della risposta)</li> <li>• Modalità di comunicazione della risposta</li> <li>• Registrazione della risposta</li> </ul>
7. Realizzazione dell'intervento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ufficio competente e/o ditta esterna che gestisce il servizio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempi (rispetto dei tempi se sono stati preannunciati e/o garantiti)</li> </ul>

<sup>3</sup> Le attività del gruppo si sono svolte nel 1998 all'interno del progetto "Il sistema e la rete degli urp in Emilia Romagna". I materiali sono disponibili su [www.regione.emilia-romagna.it/urp](http://www.regione.emilia-romagna.it/urp) nella sezione dedicata agli operatori all'interno della rubrica "Atti e materiali" in Materiali dei gruppi di benchmarking.



## **PRODOTTO: risoluzione del problema e soddisfazione dell'utente**

Come abbiamo visto sopra per la gestione del disservizio, anche la gestione dei reclami è un'occasione, per l'organizzazione, per imparare la lezione e per migliorare il servizio.

"Imparare la lezione" implica:

- ◆ sviluppare una chiara visione del punto di vista degli utenti e dei miglioramenti che questi desiderano;
- ◆ curare una registrazione precisa e completa dei reclami e un'analisi delle implicazioni;
- ◆ veicolare le informazioni a chi ha la responsabilità di prevenire o risolvere il problema, compresi i decisori a livello locale e nazionale;
- ◆ dare un feedback agli utenti che reclamano, agli altri utenti del servizio e allo staff rispetto alle azioni intraprese;
- ◆ le informazioni registrate devono essere utili, devono mettere l'organizzazione in grado di monitorare i reclami e rispondere e illuminare particolari aree in cui il servizio sembra presentare lacune.

Per ogni reclamo, possono essere registrati ad esempio:

- ❖ nome e indirizzo (e se possibile numero di telefono) dell'utente che reclama
- ❖ data del reclamo (che rappresenta il termine per il tempo massimo di risposta)
- ❖ dettaglio del reclamo, classificazione del soggetto o dell'argomento (semplifica l'analisi)
- ❖ tipo di risposta preferito dall'utente (telefono, posta....)
- ❖ azioni da intraprendere immediatamente in seguito al reclamo (che devono venire indicate anche all'utente)

Le informazioni relative ai reclami devono venire restituite periodicamente ai managers e, in generale, ai decisori (tecnici e amministratori).

Occorre, quindi, elaborare un report funzionale all'analisi dei reclami.

Il report dovrebbe:

- ◆ individuare chiaramente il volume di reclami, suddivisi nelle varie categorie;
- ◆ includere raffronti con gli standard di servizio promessi e con i risultati raggiunti in periodi precedenti;
- ◆ comprendere un'analisi qualitativa dei temi-chiave, per illustrare i dati quantitativi e illuminare le aree critiche;
- ◆ proporre azioni per il miglioramento.

Inoltre può essere utile che l'organizzazione renda pubblici, periodicamente, e almeno una volta all'anno, i dati sui reclami ricevuti. Questa comunicazione consente di far conoscere e promuovere la gestione dei reclami ma consente, altresì, di informare i clienti/utenti sulle azioni di miglioramento intraprese dando, in questo modo, fiducia e restituendo un'immagine diversa dell'ente come organizzazione che ascolta e offre reali opportunità di partecipazione al miglioramento del servizio.

Queste informazioni possono comprendere:

- ◆ numero e tipologia (o categoria) di reclami;
- ◆ velocità di risposta rispetto ai termini fissati;
- ◆ livello di soddisfazione degli utenti rispetto alle risposte;
- ◆ azioni intraprese in seguito al reclamo per migliorare il servizio.

Naturalmente, le informazioni sui reclami ricevuti devono essere gestite con molta cautela, per non suscitare reazioni sbilanciate nel pubblico e nei media.

La parte del processo di gestione dei reclami funzionale al miglioramento del servizio è stata sintetizzata, all'interno del gruppo di benchmarking sopra citato, in questo modo:

FASE	ATTORI	COMPETENZA <sup>4</sup>
1. Monitoraggio periodico dei reclami	- Operatori e responsabili Urp	- Modalità di registrazione funzionale (completezza delle informazioni) - Capacità di analisi da parte degli operatori
2. Analisi ed elaborazione delle informazioni, costruzione del rapporto	- Operatori e responsabile Urp - Referente a livello dirigenziale e/o di coordinamento	- Legittimazione (il referente a livello di coordinamento è il primo destinatario del rapporto, oltre che il principale "committente") - Capacità di leggere e "fare parlare" i dati
3. Trasmissione del rapporto	- Urp Soggetti che ricevono (individui) - Referente a livello dirigenziale e/o di coordinamento	- Legittimazione - Modalità di trasmissione - Adattazione agli aspetti formali



**PRODOTTO:**  
**possibilità di utilizzare le informazioni per realizzare miglioramenti organizzativi**

In realtà, all'interno del Laboratorio è emerso che, praticamente in tutti gli enti, gli urp raccolgono i reclami ritenendo indispensabile che il cittadino abbia una risposta, in tempi brevi e certi, o attraverso l'ufficio competente oppure attraverso l'urp stesso<sup>4</sup>.

Nella maggior parte dei comuni, però, la seconda parte della gestione reclami, funzionale

<sup>4</sup> Tutte e due le soluzioni sono accettabili. Gli urp, normalmente, scelgono una o l'altra soluzione sulla base di una serie di ragionamenti di "opportunità". In genere, infatti, decentrare la risposta ha il vantaggio di responsabilizzare gli uffici competenti mentre accentrare la risposta è funzionale per operare un controllo sulla risposta stessa (a volte anche di tipo qualitativo, specialmente sugli aspetti comunicativi legati all'uso del linguaggio).

al miglioramento del servizio, non è altrettanto curata:

- manca la condivisione del senso e dell'utilità della gestione dei reclami;
- la gestione dei reclami viene vissuta come un'indebita ingerenza nelle attività svolte dai vari uffici;
- l'urp non ha la legittimazione che dovrebbe per poter proporre miglioramenti o cambiamenti
- mancano le competenze per analizzare in modo accurato le problematiche legate ai reclami (magari utilizzando anche altri strumenti di indagine).

C'è, poi, un altro problema: supponiamo che l'amministrazione decida di analizzare i reclami e di definire, sulla base di questi, una serie di miglioramenti.

Va detto, in questo caso, che molto spesso il reclamo NON può essere l'unica base conoscitiva per prendere decisioni perché:

- i reclami raccolti dall'urp spesso non rappresentano il reale scontento dei cittadini perché il cittadino nella maggior parte dei casi NON reclama e questo avviene o perché non sa che può farlo oppure perché non crede che il reclamo porti ad un effettivo cambiamento;
- è possibile, poi, che sia stata data una definizione troppo limitata del reclamo e, in questo modo, vengono eliminate a monte tutte quelle indicazioni e segnalazioni che non rientrano nella definizione data (per es: è "reclamo" solamente quello che si riferisce ai diritti individuati nella Carta dei servizi del comune nella quale, magari, gli standard definiti sono relativi solamente ai tempi);
- spesso l'urp è solamente uno dei soggetti che raccoglie reclami e se non vengono raccolti in maniera sistematica da chiunque li riceva (sindaco, assessori, operatori di front-office, servizi alla persona, ...) consegnandoli, in un secondo momento, ad un soggetto unico che li analizza, non è possibile procedere ad un'analisi finalizzata al miglioramento dei servizi.

Occorre essere cauti, allora, nell'avviare l'attività di gestione reclami in quanto, come abbiamo detto sopra, la gestione del reclamo deve raggiungere entrambi gli obiettivi che ha (la risposta al cittadino e il miglioramento del servizio) perché è in base ai risultati visibili o percepibili che il cittadino costruisce la sua opinione sull'efficacia dei servizi pubblici.

### **3.2.1 Il sistema di gestione dei reclami del Comune di Ravenna**

L'idea di modificare il sistema di gestione dei reclami e dei suggerimenti consegue all'analisi della stato dell'arte del sistema implementato all'interno del Comune di Ravenna.

Le criticità emerse dall'analisi sono state le seguenti:

- anzitutto non sempre era garantita una risposta ai cittadini e, spesso, le risposte venivano date con un certo ritardo rispetto ai termini previsti;
- in molti casi mancava una collaborazione solerte e spontanea da parte degli uffici e dei colleghi, soprattutto in fase di analisi dei dati relativi a reclami/segnalazioni;
- erano diversi, e logisticamente distanti, i soggetti ai quali i cittadini potevano avanzare reclami/suggerimenti (urp, sindaco, assessori, altri uffici, ...) e non sempre questi soggetti erano tra loro coordinati nelle risposte e nell'analisi funzionale al miglioramento del servizio.

Il sistema di gestione in uso presentava alcune criticità:

- non teneva in conto di una eventuale quanto necessaria informatizzazione del sistema stesso;
- non permetteva un facile coordinamento fra i soggetti interessati;
- non permetteva un controllo sistematico dell'andamento delle pratiche;
- non teneva in considerazione l'Ufficio Relazioni con il Pubblico.

**Per questo si è ritenuto necessario riorganizzare l'intero processo con l'intento di risolvere i vari inconvenienti sopra elencati coordinando i diversi punti di ascolto e attivando forme di controllo sui tempi di risposta.**

I punti a cui i cittadini si rivolgono "storicamente" per inoltrare un reclamo, una richiesta o un suggerimento sono:

- U.R.P. centrale
- U.R.P. delle Circoscrizioni
- Gabinetto del Sindaco
- Segreterie degli Assessorati
- Singoli Servizi.

La vecchia procedura prevedeva che i reclami venissero inoltrati via posta oppure presentati verbalmente, direttamente allo sportello. Le proposte ed i disservizi segnalati dai cittadini presso l'U.R.P. venivano riportati all'interno di un apposito modulo ed inviati, tramite fax, al Servizio competente. Il Servizio, poi, aveva il compito di rispondere al cittadino, entro 30 giorni.

Questa modalità di lavoro, però, si è rivelata lunga ("dilatava i tempi di attesa") e dispersiva ("non permetteva un facile controllo dell'iter della pratica").

Il risultato era un'alta deresponsabilizzazione generale relativa al rispetto dei tempi di risposta e al necessario coordinamento tra uffici/servizi, soprattutto perché non era identificato un responsabile unico del procedimento che si rendesse garante del corretto andamento del procedimento stesso.

Il nuovo sistema di gestione dei reclami del Comune di Ravenna prevede che la raccolta del reclamo sia decentrata (il reclamo può essere fatto presso l'urp centrale, presso l'urp delle circoscrizioni, presso il Gabinetto del Sindaco, presso le segreterie degli assessorati e presso i singoli servizi), prevedendo che la risposta venga data da soggetti diversi a seconda del destinatario del reclamo:

- se il reclamo arriva all'urp centrale oppure direttamente ai servizi competenti la risposta viene data direttamente dall'urp;

- se il reclamo arriva agli urp circoscrizionali sarà compito dei Presidenti di Circostrizione trasmettere ai cittadini la risposta;
- se il reclamo viene consegnato alle segreterie degli Assessorati oppure al Gabinetto del Sindaco, la risposta dovrà essere trasmessa al cittadino dalle stesse segreterie.

All'Urp viene affidato, inoltre, il ruolo di "garante del procedimento" soprattutto per il controllo dei tempi di risposta.

Questa apparente complessità è irrilevante ai fini del cittadino al quale, attraverso questa procedura condivisa, viene garantita una risposta in tempi certi.

La principale modifica adottata è di tipo strumentale attraverso l'introduzione di un nuovo sistema informatico, creato appositamente per la gestione del reclamo.

Affinché il cambiamento previsto si possa realizzare è stato previsto che ogni Area individui uno o più referenti che si facciano carico di gestire reclami e segnalazioni diventando, per altro "referenti informatici" estendendo le proprie competenze anche alla gestione dell'Intranet e della banca dati. A questo fine è stato previsto un percorso formativo ad hoc per questi referenti ed eventuali forme di incentivazione per coloro che decidano di aderire al progetto (per questo tipo di incentivazione e di riconoscimento si è reso necessario il supporto del servizio Innovazione, Qualità e Formazione).

Per la raccolta del reclamo sono state studiate delle maschere di caricamento nelle quali è possibile inserire il reclamo/suggerimento da tutti i punti di contatto con l'utente. Uno dei vantaggi principali di questo sistema informatico è la facilità con cui si può verificare se la risposta è stata data ed, eventualmente, a che punto si è fermato il processo, individuando i "responsabili".

Per l'inserimento del reclamo i soggetti autorizzati (ai quali viene assegnata una password di accesso al sistema) hanno quattro livelli di accesso:

- Livello uno. È possibile effettuare solo la visualizzazione dell'elenco dei reclami e aprirne in sola visualizzazione la scheda relativa.
- Livello due. L'operatore può visualizzare i reclami come per il livello uno e inserirne dei nuovi.
- Livello tre. Permette le operazioni consentite al livello due più la possibilità di modificare i dati inseriti.
- Supervisore. Ha il controllo completo sul programma.

L'inserimento del reclamo si realizza attraverso una identica scheda di registrazione nella quale deve essere indicato nome, cognome e residenza del cittadino "reclamante", la data del reclamo, la modalità di presentazione (diretta, telefonica, ecc.), l'oggetto, il contenuto e il soggetto competente per la risposta.

Per realizzare il controllo sullo stato di avanzamento delle risposte date e ancora da dare, è possibile visualizzare la lista dei reclami nella quale è evidente lo stato in cui si trova il reclamo grazie ad una sorta di semaforo: rosso significa "reclamo senza risposta", giallo "reclamo con risposta del tecnico" e verde "reclamo con risposta al reclamante".

Con la funzione "Invia risposta" si chiude l'iter del reclamo. Al click del mouse su "Invia risposta" viene proposto un elenco di reclami che hanno già ottenuto risposta dal tecnico incaricato. E' sufficiente cliccare su "Report di risposta al reclamo" per produrre una stampa da consegnare alla persona che ha inoltrato la segnalazione.

Il sistema, poi, è in grado di elaborare statistiche relative alla quantità e al peso percentuale dei reclami, in base allo stato di avanzamento.

Inutile dire che l'utilizzo dell'informatica, anche in questo caso, non è **LA** soluzione ai problemi rilevati ma è un importante "elemento facilitatore" per la realizzazione delle soluzioni previste.

Dopo una prima fase di sperimentazione le considerazioni del responsabile dell'urp, Maurizio Miserocchi, sono le seguenti:

*Per l'Amministrazione Comunale di Ravenna il nuovo procedimento informatizzato sulla gestione dei reclami ha rappresentato, e lo rappresenterà maggiormente dopo questa prima fase in cui è stato testato il programma, una sorta di "fiore all'occhiello" che consentirà ad amministratori locali e dirigenti di visualizzare in tempo reale l'andamento dei flussi, in ingresso ed in uscita, relativi ai reclami e ai suggerimenti.*

*Realizzato sulla spinta di una forte esigenza dell'utenza esterna per meglio comunicare direttamente con il Comune, il procedimento informatizzato si è ben presto dimostrato quale strumento utile per monitorare e quindi raccogliere quelle segnalazioni di disservizio, paradossalmente utili a porvi rimedio.*

*Si tratta di una sorta di azione di coamministrazione che coinvolge direttamente il cittadino – utente da un lato e l'apparato comunale dall'altro.*

*A distanza di pochi mesi dalla sua applicazione (21 novembre 2001) il programma ha già sortito effetti positivi in termini di riduzione dei tempi di attesa per la risposta, di razionalizzazione ed ottimizzazione delle modalità di lavoro, di quasi completa eliminazione dell'infinita catena delle responsabilità e di una significativa azione migliorativa in termini di qualità dei servizi erogati.*

*Tutto ciò ha consentito di raggiungere una prima verifica soddisfacente che tuttavia non deve far dimenticare il grande sforzo sia culturale che tecnico a cui sono stati chiamati a far fronte gli operatori ed i tecnici del nostro comune.*

*Per l'Unità Organizzativa Relazioni col Pubblico – soggetto deputato al coordinamento del progetto nonché ideatore dello stesso - si è trattato di un compito non facile ma che tuttavia ci inorgolisce se non altro per aver contribuito ad innalzare ulteriormente l'azione di ascolto che il Comune di Ravenna ha saputo mettere in campo con coraggio e forte senso di responsabilità.*

### **3.3. Campagne di comunicazione e di ascolto permanente dell'utenza**

Il tema proposto nasce all'interno di una più ampia riflessione sulla riconosciuta centralità del ruolo che la comunicazione può svolgere nella relazione tra istituzioni e cittadini, un rapporto sempre più improntato a criteri di trasparenza, accessibilità, rispondenza alle esigenze, quindi efficacia del servizio.

Il passaggio dall'approccio teorico alla prassi operativa e quotidiana pone però un primo importante quesito sugli strumenti che più possono semplificare e supportare la relazione stessa, che più possono essere funzionali ai compiti del "front-office" e di chiunque sia impegnato ad ascoltare e analizzare i bisogni, elaborare e sperimentare soluzioni innovative "customer oriented".

Non bisogna dimenticare che strumenti di comunicazione e ascolto permanente possono rivelarsi utili sia per una valutazione del servizio rivolto all'esterno che ad un'auto-valutazione laddove si voglia testare l'efficacia della propria organizzazione interna.

Per la migliore illustrazione del tema si portano a titolo esemplificativo due esempi di campagne di comunicazione e di ascolto permanente dell'utenza promosse dalla Regione Emilia-Romagna nello scorso anno (2001): una sul nuovo Servizio Ferroviario Regionale e l'altra sulla nuova normativa regionale a sostegno del Diritto allo Studio.

#### **Miglioriamolo insieme: campagna di informazione e ascolto sul nuovo Servizio Ferroviario Regionale in Emilia Romagna**

La campagna sul nuovo Servizio Ferroviario Regionale è nata con lo scopo di agevolare la Regione nell'esercizio delle nuove funzioni in materia di trasporto ad essa delegate dalle Leggi Bassanini. Un passaggio importante per il governo del territorio ma anche assai delicato e complesso.

Con questa consapevolezza si è scelto di costruire la campagna su due principali idee guida:

- una dettata dalla constatazione condivisa da tutti gli esperti che l'immagine di un'Istituzione preposta al governo di servizi essenziali si identifica con la qualità della prestazione fornita ed è strettamente legata alla trasparenza dei suoi impegni e dei suoi comportamenti
- l'altra basata sulla convinzione che in un'area così condizionante per la qualità della vita dei cittadini come il trasporto, una comunicazione unidirezionale, incapace di raccogliere le loro istanze ed i loro bisogni e di farsi allo stesso tempo cassa di risonanza e momento di razionalizzazione rispetto ad essi rischia di smontare facilmente sul terreno della propaganda.

Di qui l'importanza strategica e la priorità attribuita agli strumenti di ascolto ed al forte contenuto di interattività introdotto in tutti i momenti della comunicazione, che sono stati pensati in primo luogo come una modalità per avvicinare i cittadini alle istituzioni e come banco di prova per sperimentare nuove forme di dialogo e di contatto.

Per queste ragioni, accanto alla doverosa informazione di servizio sul nuovo scenario di compiti e competenze assunte, l'iniziativa della Regione Emilia-Romagna è stata concretamente orientata all'ascolto dei problemi segnalati dai viaggiatori, nel dichiarato impegno di portare le loro voci, fatte di indicazioni, critiche, suggerimenti, consigli al tavolo di negoziazione con Trenitalia Spa in sede di stipula del seguente contratto di servizio.

Il progetto ha puntato a costruire una "alleanza" tra istituzione regionale e società civile e ha poggato sull'immagine di una Regione dichiaratamente "schierata dalla parte dei

cittadini", impegnata a svolgere per loro conto un ruolo di garanzia e di controllo nei confronti dei gestori del servizio ferroviario.

Tale impostazione, confermata anche dalla scelta del testimonial degli spot televisivi e radiofonici pianificati sulle emittenti regionali pubbliche e private (il giornalista Antonio Lubrano, noto al grande pubblico come "difensore dei consumatori"), ha prodotto una campagna di comunicazione dal taglio particolarmente amichevole che, senza nascondere la complessità dei problemi esistenti e delle possibili soluzioni, ha inteso affermare una vera volontà di cambiamento del servizio ferroviario da parte della Regione: cosa che potrà avvenire – come dice il pay off della campagna – migliorandolo insieme. Dove "insieme" sta per insieme con gli utenti, ma anche con tutti i cittadini.

Il progetto, che prosegue in forma continuativa, per quanto con modalità ridotte, da oltre un anno come azione comune di Regione Emilia-Romagna, Trenitalia – Divisione trasporto regionale e FER – Ferrovie Emilia Romagna, si articola in due fasi: la prima di ascolto delle esigenze e la seconda di rielaborazione delle stesse.

Seguendo questo schema, il progetto si è sforzato di integrare coerentemente la comunicazione pubblicitaria con quella non pubblicitaria, gli eventi, il "marketing" istituzionale e le pubblicazioni in un unicum, per cui ogni strumento ha operato in sinergia con l'altro fino a sviluppare al massimo la potenzialità di impatto sui destinatari.

Strumenti della fase di ascolto sono stati:

- l'attivazione di un call center con relativo numero verde raggiungibile anche dai telefonini
- la predisposizione di un sito internet dedicato con format autocompilato per l'invio di segnalazioni, suggerimenti, consigli tramite e-mail
- lo svolgimento di un'indagine demoscopica pre e post campagna e di interviste agli opinion leader del territorio con riferimento alle tematiche affrontate.

Attraverso questi strumenti è stato possibile monitorare costantemente aspettative e grado di soddisfazione dei cittadini-utenti oltre che il livello di qualità del servizio fornito, in termini di puntualità, affidabilità, pulizia e confort.

L'analisi dei dati durante e a termine della campagna ha confermato l'importanza del ruolo svolto da questi strumenti: dalla metà di marzo fino a maggio 2001 il call center ha risposto a 337 chiamate, molte delle quali effettuate da gruppi di cittadini con problemi ed aspettative comuni, quindi con effetto moltiplicatore assai forte rispetto al numero stesso delle chiamate, ed altrettanto rilevanti sono stati i contatti con il sito internet.

Le segnalazioni hanno posto in evidenza problemi ed aspettative comuni, riguardanti principalmente:

- la condizione dei treni ed il loro funzionamento;
- la situazione delle stazioni;
- le problematiche relative all'organizzazione delle biglietterie;
- l'atteggiamento del personale.

Grazie al feedback permanente e tempestivo offerto dagli strumenti di ascolto attivati, le istanze dei cittadini sono state accolte e portate in sede di stipula del contratto per il Nuovo Servizio Ferroviario fra la Regione Emilia-Romagna e le Ferrovie dello Stato.

Il contratto di servizio ha inoltre sancito la prosecuzione, in modo continuativo, delle attività di ascolto, mantenendo quindi attivi call center e sito internet e prevedendo attività periodiche di informazione agli utenti del servizio attraverso il bollettino "Il viaggiatore informato".

**Ve lo giuro!****In Emilia-Romagna, chi studia bene ci guadagna!****Campagna di informazione e ascolto sulla legge regionale a sostegno del Diritto allo studio**

La campagna di comunicazione sul Diritto allo Studio - finalizzata ad informare il cittadino sull'esistenza di una legge regionale a sostegno del diritto allo studio e su modalità, tempi e condizioni previste per accedere ai contributi stanziati dalla stessa - nasce con una forte volontà di servizio.

Una ricerca iniziale sul grado di conoscenza della legge da parte dei cittadini - potenziali utenti del provvedimento - e un'analisi della percezione della stessa sulla stampa evidenziarono l'alto grado di disinformazione su contenuti e termini dell'intervento legislativo a sostegno del Diritto allo studio (ben l'84% del campione intervistato si dichiarò poco informato sul tema, mentre circa una metà, pur sapendo dell'esistenza della legge, non conosceva le modalità di accesso ai benefici previsti).

Un altro dato evidenziato dalle analisi preliminari condotte è relativo al conflitto politico/ideologico esistente attorno alla legge, connotazione che oscurava la logica di integrazione del sistema formativo perseguita dalla Regione Emilia-Romagna.

Su questi presupposti la strategia adottata per la campagna di comunicazione ha sottolineato subito ed in modo forte come la sola comunicazione non basti a cambiare i comportamenti dei destinatari. Si è quindi approntata una strategia che, intrecciando diverse azioni di comunicazione, potesse coinvolgere ed interessare la comunità che orbita attorno alle famiglie degli studenti ed al sistema scolastico. Ad essa è stato inoltre affidato il compito di moltiplicare il messaggio verso il target principale, costituito dalle famiglie e dai giovani meritevoli e bisognosi.

Connotato di modernità nell'immagine stessa dell'ente regionale è stato dato dalla disponibilità permanente del "servizio" a favore del cittadino allo scopo di facilitarlo nel cogliere le opportunità messe a disposizione.

Un'azione capillare d'informazione diretta, con l'invio di materiale informativo a tutte le famiglie con figli in età scolare e a tutte le scuole del territorio, affiancata dalla pianificazione di interventi su stampa, radio e tv supportati da un testimonial come Gene Gnocchi, rivelatosi particolarmente gradito sia alle fasce di pubblico più vaste che agli opinion leader del territorio, hanno caratterizzato la fase proattiva di comunicazione.

La contemporanea attivazione di un numero verde (800.388288) e di un sito internet ([www.dirittoallostudioer.it](http://www.dirittoallostudioer.it)) dedicati ha consentito l'ascolto ed il monitoraggio permanente delle attività, offrendo la possibilità di cogliere tempestivamente esigenze particolari - di tipo informativo o pratico - alle quali si è quindi potuto dare risposta più celermente.

La fase di verifica e valutazione dell'efficacia degli strumenti attivati ha registrato alcuni dati particolarmente significativi: un'indagine conclusiva ha rilevato il passaggio del dato sulla conoscenza della legge da parte dell'opinione pubblica regionale dall'iniziale 38% al 75% degli intervistati; il numero verde ha ricevuto oltre 6.400 contatti in circa un mese di campagna ed il sito circa 7.000 visitatori nello stesso periodo.

La copertura riservata dai media alla campagna e le molte domande di accesso ai contributi presentate (oltre 11.000 per un importo complessivo di oltre 8milioni di euro) hanno confermato l'efficacia della strategia di comunicazione adottata.

### **Alcune considerazioni conclusive**

Le campagne sopra illustrate offrono un'interessante esempio di come gli strumenti di ascolto e comunicazione bidirezionale (call center e sito internet) possano essere valido supporto oltre che per una migliore definizione delle strategie, anche nell'ottica della gestione tempestiva di eventuali disservizi e nella ricerca di un coinvolgimento attivo del cittadino-utente: un approccio sempre più diffuso anche nelle istituzioni pubbliche, in una logica di "customer satisfaction".

E' comunque importante tener presente che quando si apre un confronto con i cittadini bisogna esser preparati a gestire il conflitto, ad ascoltare le richieste e, dove possibile, ad intervenire con misure migliorative.

Il tutto con la consapevolezza, come già sottolineato, che la comunicazione da sola non risolve i problemi, non può eliminare problematiche di ordine politico, strutturale o organizzativo.

Certo, il lavoro di valutazione su una campagna può chiamare in causa un'analisi più complessiva delle modalità di gestione dell'ente o servizio, delle strategie di relazione e comunicazione interna, riconducendo il tema dell'ascolto ad una più generale "cultura della diagnosi dei problemi" e di conseguenti strategie di intervento.

In quest'ottica le tecnologie dell'innovazione, gli strumenti di internet, intranet, call center, ecc. offrono ulteriori opportunità sia nella direzione di una maggior efficacia e qualità dell'azione amministrativa, che in quella del coinvolgimento dei pubblici esterni ed interni.

Una riflessione che raggiunga questo livello di "autoanalisi" completerà realmente il modello di comunicazione bidirezionale e sarà in grado di instaurare quel rapporto costruttivo tra amministrazione e utente che tutti auspichiamo.

## 4. Ricerche di “mercato” e valutazione della soddisfazione: indicazioni di metodo

*Condurre una ricerca per conoscere e misurare le attese o il livello di soddisfazione dei propri pubblici rappresenta un’attività piuttosto complessa, che certamente non ammette improvvisazioni metodologiche. Sicuramente, l’adozione di metodi e tecniche coerenti rispetto agli obiettivi della ricerca diventa il presupposto per l’attendibilità e validità dei risultati prodotti.*

*Per questo motivo ci è sembrato importante focalizzare l’attenzione sugli aspetti tecnici e metodologici delle “ricerche di mercato”. Come è stato precisato nel capitolo 5 di questo volume, il termine “mercato” trascende il puro valore economico dello scambio e rappresenta l’insieme dei pubblici a cui le organizzazioni – anche pubbliche – si rivolgono.*

*Gli strumenti concettuali e tecnici che ci presenta Franco Torelli richiedono abilità professionali, risorse economiche e tempo da impiegare. Per l’organizzazione si tratta di un vero e proprio “investimento”, senza il quale si rischia di produrre risultati inutili, ovvero una lettura distorta o “gonfiata” del fenomeno analizzato, generalizzando dati e informazioni in modo forzato.*

*In sintesi, stiamo attenti a non assumere come “scientifiche” conclusioni basate su attività e informazioni che risentono di vizi metodologici all’origine.*

Patrizia Lugli

### 4.1. Il sistema informativo di marketing

Con il termine “ricerche di mercato” s’intende **l’attività di raccolta, selezione, costruzione ed elaborazione di dati e informazioni**, indispensabili alle decisioni che l’organizzazione dovrà prendere nell’ambito del marketing management.

In molte organizzazioni è previsto un vero e proprio sistema informativo di marketing, a volte strutturato e di vasta portata, altre volte con dimensioni più contenute.

#### Cosa è un sistema informativo di marketing?

**È un insieme strutturato e interagente di procedure, metodi e macchine, concepito per generare un flusso continuo di informazioni pertinenti, tali da essere impiegate come base per prendere decisioni.**

Le **informazioni**, infatti, **possono giungere** ai responsabili delle decisioni con tempi lunghi e **in forma disorganizzata e confusa**, dove i dati significativi sono mescolati a quelli meno significativi, **oppure in forma organizzata ed efficace**: è **solo in questo secondo caso** che si può parlare dell’esistenza di **un sistema informativo di marketing**.

È essenziale che questo sistema sia in grado di produrre, con continuità, le informazioni necessarie per la rilevazione tempestiva di opportunità, minacce, segnali di modificazioni in atto o previste, ecc.

## 4.2 . Idee chiare sugli obiettivi di una ricerca

Il **momento più critico**, per il successo di una ricerca, è la **fase iniziale**, soprattutto il momento in cui si stabiliscono gli obiettivi, se possibile in modo definitivo.

**Modificare costantemente gli obiettivi** nel corso della ricerca, infatti, significa solitamente **rendere poco efficace il lavoro** dei ricercatori.

È fondamentale avere le **idee molto chiare sugli obiettivi della ricerca** e interrogarsi a fondo per identificare nei minimi dettagli i traguardi conoscitivi a cui si vuole giungere.

In altri termini: meglio non avviare una ricerca senza sapere bene quali siano le domande a cui dare una risposta, **le indagini costano** e gli studi senza uno scopo preciso generalmente non pagano.

**Non è raro** che le ricerche vengano realizzate **per scopi secondari**, che possono assumere maggior importanza rispetto ai fini conoscitivi veri e propri: per **confermare decisioni** che sono già state prese, per **acquisire potere** e guadagnare **posizioni all'interno dell'organizzazione**, per ottenere lustro e **prestigio all'esterno**, per **mobilitare consensi**, per **prendere tempo** e giustificare così il rinvio di una scelta.

Ai fini delle esigenze conoscitive, obiettivi di questo genere non possono che portare a uno **spreco di risorse**.

Se per esempio un manager cerca conferma a decisioni già prese si possono verificare due situazioni:

- **i risultati** della ricerca **supportano le sue tesi**; lo spreco di risorse deriva dal fatto che **egli sapeva già** che cosa intendeva fare;
- al contrario, l'indagine fornisce **risultati che si oppongono ai suoi piani**; in questo caso, lo **spreco** di denaro è collegato al fatto che, molto probabilmente, **la ricerca non verrà ritenuta valida e verrà ignorata**.

Ritorniamo ai **veri obiettivi** (quelli conoscitivi).

L'**individuazione** di questi **obiettivi** deve essere **oculata e precisa**: **ogni obiettivo si traduce in un costo** (in fase di intervista, in fase di elaborazione, in termini di tasso di rifiuto da parte di colui che viene intervistato, ecc.) e ciò vale sia nel caso che la ricerca venga svolta all'interno dell'azienda, sia nel caso che intervenga un'organizzazione esterna.

Ciò significa che **non è sufficiente** porsi come **obiettivo** la **conoscenza delle reazioni del consumatore**, in seguito a una sostanziale modifica nel *packaging* di un prodotto.

Al contrario, occorre **individuare con precisione** i **confini del mercato** (non solo dal punto di vista geografico, ma anche merceologico, di funzione d'uso, di occasione di consumo, ecc.), il **target di individui** a cui ci si rivolge, le **singole componenti** di atteggiamento e di **comportamento** che si vogliono prendere in esame, il livello di precisione e di **certezza che si pretende dai risultati**, ecc.

*Definire un obiettivo significa anche valutare il grado di complessità della ricerca e individuare le **tecniche di ricerca** più idonee. In prima battuta, l'ente deve valutare se è in*

*grado di condurre l'indagine con risorse interne - verificando la disponibilità di personale adeguatamente preparato e competente - o se è opportuno rivolgersi ad un'organizzazione esterna specializzata.*

### **4.3 Condurre la ricerca all'interno dell'organizzazione o delegare ad organizzazioni esterne?**

Una delle principali decisioni da prendere, di fronte alla necessità di effettuare una ricerca di marketing, riguarda l'**alternativa** tra la sua **realizzazione all'interno dell'organizzazione** o, al contrario, la **delega a organizzazioni esterne specializzate**.

Questa scelta deve avvenire valutando sia le risorse interne e le loro competenze, sia il grado di difficoltà insito nel raggiungimento degli obiettivi.

Lo svolgimento di una ricerca all'interno può risultare **difficilissimo a causa dell'ampiezza geografica**, che rende complessa l'organizzazione; oppure, per le caratteristiche degli **strumenti da utilizzare**.

Una ricerca motivazionale da realizzare con l'aiuto di tecniche proiettive, per esempio, comporta solitamente il ricorso a operatori esperti.

Si tratta in sintesi di **elaborare un rapporto tra qualità dei risultati e costi di ricerca**, in riferimento a entrambe le soluzioni.

È importante tenere presente che:

- in linea di massima, **non conviene commissionare all'esterno ricerche che si possono svolgere benissimo autonomamente**.  
Risparmi a parte, occorre sottolineare che **indagando si impara!**
- Non è neanche il caso di **realizzare all'interno gli studi per i quali non si è pienamente attrezzati: le competenze non si possono improvvisare!**

Quando ci si rivolge a un istituto o agenzia di ricerca, vale la pena di investire tempo e risorse nell'identificare e scegliere l'istituto o il consulente cui affidare l'incarico.

L'investimento va fatto con la stessa oculatezza con la quale si scelgono i fornitori o il personale.

È fondamentale osservare alcune regole, per evitare spiacevoli sorprese e per agevolare il compito sia dei ricercatori esterni, sia di chi in azienda si troverà a gestire i contatti con l'istituto o con l'agenzia.

Innanzitutto, la **scelta dell'istituto o agenzia di ricerca** deve partire da una **preliminare identificazione delle organizzazioni** in grado di rispondere alle attese, ossia **attrezzate** per fornire i servizi di cui si necessita.

Esiste infatti un certo **grado di specializzazione delle società di ricerca**, e questo deve stimolare i potenziali utenti a **cercare l'interlocutore adatto alle proprie esigenze**.

Ci sono istituti che svolgono ricerche di mercato sul cliente e non analisi di settore, e viceversa.

Istituti che sono particolarmente esperti in indagini quantitative e non in ricerche motivazionali.

Molte società hanno scelto di specializzarsi in ricerche sui settori industriali, altre sui beni di largo consumo, altre ancora sui servizi.

Alcuni istituti lavorano prevalentemente su indagini continuative, altri su ricerche standardizzate *multiclienti*, altri ancora su ricerche *ad hoc*.

Ci sono poi, le società particolarmente orientate alle ricerche *omnibus*, ossia in quelle ricerche commissionate da un certo numero di aziende, su argomenti spesso tra loro diversi, riuniti in un unico questionario per raggiungere un elevato livello di economie di scala.

Ci sono ancora, istituti che si limitano a organizzare e a svolgere le interviste, mentre non effettuano tutte le altre fasi operative.

Altri infine, forniscono un prodotto "chiavi in mano".

Nell'ambito degli istituti adatti a raggiungere gli obiettivi stabiliti dall'azienda, la **scelta** deve avvenire **valutando una serie di fattori**, tra cui:

- **l'esperienza specifica nel mercato in esame;**
- **la completezza dei servizi offerti** (limitatamente a quelli di cui l'azienda necessita);
- **il budget medio amministrato normalmente dall'istituto per singola ricerca** (che fornisce un'idea della corrispondenza dimensionale tra esperienza dell'istituto e tipo di ricerca proposta dall'azienda);
- **la copertura geografica;**
- **il turn - over dei clienti** (che non sempre è possibile stimare);
- **i costi diretti e indiretti** (si pensi, tra questi ultimi, alla distanza azienda - istituto, quando potrebbero risultare estremamente utili contatti frequenti);
- **l'orientamento a far vedere tutte le fasi e i passaggi chiave del procedimento di ricerca.**

#### Qualche buona regola

È di fondamentale importanza che **l'azienda prepari un documento (brief) da consegnare all'istituto**, in cui siano **specificati** almeno:

- gli obiettivi della ricerca in modo approfondito e dettagliato
- le fasi che verranno affidate all'esterno e quelle che saranno gestite direttamente dall'azienda
- le attese in termini di precisione
- le sue esigenze per quanto riguarda i tempi di realizzazione.

A sua volta, **l'istituto deve redigere una proposta scritta** in cui espone almeno:

- la propria interpretazione degli obiettivi;
- le metodologie che intende adottare in modo dettagliato;
- i tempi e i costi di realizzazione del lavoro;
- il contenuto del rapporto finale: per esempio, si richiedono solo informazioni quantitative in forma tabellare e grafica, oppure anche una rielaborazione qualitativa?

Dovranno essere inseriti anche i principali suggerimenti strategici che emergono dall'indagine?

Dovranno essere riportati lo schema del questionario utilizzato e le caratteristiche del campione?

- Ciò che dovrà essere consegnato al committente: oltre al rapporto finale, anche i questionari compilati? le registrazioni delle discussioni di gruppo? ecc.

**Il *brief* scritto è indispensabile non solo come guida per impostare un rapporto costruttivo e ottenere proposte sensate, ma anche nel corso della ricerca e quando questa sarà terminata, come supporto per il controllo dell'operato e per la verifica del raggiungimento degli obiettivi.**

Sulle **informazioni comunicate verbalmente** (per esempio, telefonicamente) incombono tanti rischi di **dimenticanze e di fraintendimenti**.

Per chiarezza del rapporto, è di solito **conveniente identificare un solo interlocutore** (o, per lo meno, l'interlocutore principale) **in azienda e un solo interlocutore nell'istituto**.

Quando gli **interlocutori sono più di uno**, è possibile che pervengano **richieste e messaggi non sempre coordinati tra loro**.

A proposito dei **costi**, è molto difficile fornire delle linee guida, in quanto troppe variabili entrano in gioco: **le specifiche tecniche utilizzate, l'ampiezza e il metodo di costruzione del campione, le modalità di realizzazione delle interviste, il tipo di elaborazione dei dati**, ecc.

Si può consigliare, in linea di massima, di **richiedere alcuni preventivi a diversi istituti**, ed eventualmente alcune varianti al medesimo istituto (in base, per esempio, a varie ampiezze campionarie).

Di fronte a proposte economiche con discordanze di una certa entità, conviene verificare a fondo se si tratta di **tariffe differenti o**, come è più probabile, di **costi corrispondenti a tipologie di servizio differenti**.

I punti essenziali dei documenti che azienda e istituto dovrebbero scambiarsi, sono contenuti negli schemi seguenti:

**Il brief dall'azienda all'istituto:**

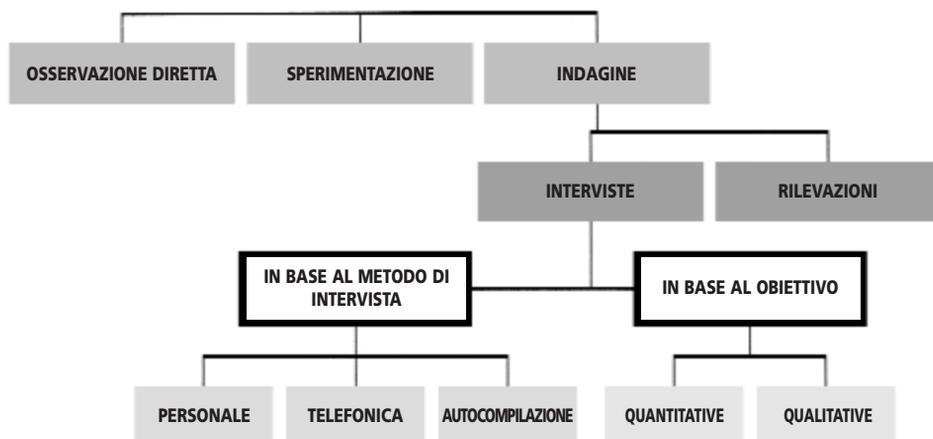
- obiettivi approfonditi e dettagliati;
- fasi operative delegate all'istituto;
- attese in termini di precisione;
- esigenze relative ai tempi di realizzazione

**Il documento di risposta dell'istituto:**

- interpretazione degli obiettivi;
- metodologie dettagliate;
- tempi e costi di realizzazione;
- contenuto del rapporto finale;
- materiale consegnato al committente

#### 4.4. Tecniche di ricerca sul campo

La fase di **ricerca di mercato sul campo** può avvenire impiegando diversi **tipi di tecniche**, tra cui rientrano prevalentemente l'**osservazione diretta**, la **sperimentazione**, l'**indagine**.



##### Il metodo dell'*osservazione diretta*

**non prevede contatti personali o comunque relazioni con gli individui che forniscono le informazioni ricercate.**

Queste persone, essendo inconsapevoli di essere oggetto di studio, **si comportano in modo naturale**: questo è un vantaggio molto importante.

L'**osservazione** può avvenire **personalmente** (si osserva, per esempio, il comportamento del consumatore nel supermercato), oppure con l'aiuto di **telecamere** o altri strumenti del genere, che consentono anche di riguardare più volte quanto è stato registrato.

L'osservazione diretta costituisce **un metodo non applicabile a tutti i problemi di marketing**, in quanto **non** è in grado di **spiegare con certezza i motivi di quanto accade** (se non attraverso interpretazioni, che però possono essere soggettive), né di ottenere un certo livello di approfondimento dei risultati.

##### La *sperimentazione* si basa sulla simulazione di una situazione di mercato.

**Si tratta di un'osservazione diretta della reazione degli individui all'introduzione di un fattore sperimentale.**

Ricalca quindi il metodo dell'osservazione, ma soltanto dopo aver introdotto un fattore sperimentale.

Mentre nell'indagine solitamente si chiede all'intervistato il suo comportamento nell'ipotesi che accada qualcosa, **nell'esperimento si simula che effettivamente accada un certo evento** (per esempio, una modifica sostanziale della confezione di un prodotto).

**Le maggiori difficoltà sono costituite dalla corrispondenza tra le caratteristiche della situazione in cui si svolge il test e quelle reali di mercato.**

**Le rilevazioni sono necessariamente di carattere quantitativo,  
mentre le indagini tramite interviste possono essere di tipo sia quantitativo, sia qualitativo.**

In alcuni casi, le **rilevazioni non richiedono la collaborazione degli individui che forniscono le informazioni** (si pensi alla rilevazione del traffico automobilistico).

In altri casi, tale collaborazione è necessaria, come è reso evidente dagli esempi più avanti riportati.

In entrambe le condizioni, comunque, le **rilevazioni**, a differenza delle interviste, **non prevedono risposte a un questionario**.

Un esempio di metodologia di indagine basata su rilevazioni è dato dal *Panel Famiglie Nielsen*, che consiste nella **visita periodica a un campione di famiglie**.

Nel corso di ogni visita, vengono **conteggiati i prodotti presenti in casa** e vengono **calcolati i prodotti consumati nel periodo intercorso dalla visita precedente**: il responsabile degli acquisti conserva infatti una prova dell'avvenuto utilizzo di ogni prodotto oggetto di rilevazione (ad esempio, una parte della confezione).

**Molte** sono le **informazioni ricavabili** con questa tecnica, tra cui l'evoluzione dei consumi di ogni categoria di prodotto, la quota di mercato e il numero di acquirenti delle singole marche, la fedeltà alla marca, il numero di marche presenti presso ogni famiglia, ecc.

Ma **molte** sono **anche le informazioni che non è possibile ottenere**: per esempio, le **motivazioni** relative ai comportamenti di acquisto rilevati.

Un altro esempio di **rilevazione** si riferisce alla **misurazione dell'audience televisiva**, attraverso uno strumento applicato al televisore.

Le **indagini svolte utilizzando le interviste** costituiscono la tecnica più **diffusa** nell'ambito delle ricerche di mercato.

Ovviamente, questa tecnica prevede **contatti diretti con gli individui** che forniscono le informazioni ricercate.

Essi sono quindi **consapevoli di essere oggetto di studio**: questo fatto tende inevitabilmente a provocare **distorsioni**.

Questo problema è bilanciato dall'approfondimento che è possibile raggiungere con le interviste ed è contenuto dal ricorso a particolari tecniche, che verranno affrontate più avanti.

**Le indagini possono essere realizzate  
attraverso l'impiego di rilevazioni oppure di interviste.**

Le prime sono finalizzate a misurare, a quantificare una realtà, fornendo risposte a domande del tipo:

- **quanti consumatori hanno letto la nostra pubblicità?**
- **quale quota, tra questi, ricorda il contenuto?**
- **quanti sono i consumatori del nostro prodotto e i consumatori dei prodotti concorrenti?**
- **quanti, di questi, hanno oltre 35 anni?**

Al contrario, le interviste qualitative (o motivazionali) forniscono risposte ad altri interrogativi, che in genere non riguardano la quantificazione di determinati aspetti, ma l'individuazione delle motivazioni di atteggiamenti e comportamenti.

#### **4.5 Le tipologie di intervista**

Gli strumenti concreti più frequentemente utilizzati per lo svolgimento delle interviste sono, in linea di massima, i seguenti tre:

- **l'intervista personale;**
- **l'intervista telefonica;**
- **l'intervista postale (autocompilazione).**

##### **Nell'intervista personale**

intervistatore e intervistato **si incontrano di persona**; ciò può avvenire al domicilio dell'intervistato, in strada o in altri luoghi pubblici, ambienti attrezzati in modo specifico per l'intervista, ecc.

Nel caso dell'intervista postale è necessario predisporre quanto può facilitare l'intervistato a rispondere; occorre per esempio **inserire, insieme al questionario, la busta di ritorno già indirizzata e affrancata.**

Ciò **eviterà che il tasso di ritorno**, normalmente basso (in una indagine sul consumatore finale, si parla di un 15 % medio), **scenda a livelli inaccettabili**; inoltre è consigliabile inviare uno o più **solleciti** per stimolare la collaborazione.

In alcuni casi, si prevedono concorsi o altre iniziative del genere.

Il **principale problema** derivante da un ridotto tasso di ritorno non è di tipo quantitativo, bensì **qualitativo**: in genere, **chi risponde ha caratteristiche differenti da chi non risponde** (possono essere persone più estroverse, più colte, con più tempo a disposizione, e soprattutto più interessate all'argomento).

Si ottiene quindi un **campione autoselezionato**.

A fronte di questo problema, tuttavia, il questionario auto-compilato presenta indubbi **punti di forza**.

Per ognuna delle tre tecniche di intervista, vantaggi e svantaggi sono esposti sinteticamente negli schemi riportati.

Naturalmente, non è possibile dare un generico giudizio di preferenza dell'una o dell'altra tecnica: **la scelta** andrà effettuata di volta in volta, **in base a una lunga serie di fattori**, tra cui soprattutto l'oggetto e l'argomento dell'indagine, il target a cui ci si rivolge, il budget e i tempi disponibili, ecc.

#### 4.5.1. Vantaggi e svantaggi dell'intervista personale

##### **Vantaggi:**

- la presenza dell'intervistatore stimola la collaborazione e crea in maggior misura un rapporto umano;
- la presenza dell'intervistatore consente la spiegazione di eventuali incomprensioni;
- l'intervistatore può valutare direttamente alcuni aspetti (per esempio, la condizione sociale);
- si può mostrare materiale (disegni, fotografie) e si possono far provare prodotti (è il caso del *blind test*, per esempio, in cui il prodotto viene presentato in confezione neutra);
- è possibile sottoporre questionari lunghi (se le condizioni in cui si effettua l'intervista lo consentono), anche se oltre i 35-40 minuti l'attenzione dell'intervistato scade comunque.

##### **Svantaggi:**

- la presenza dell'intervistatore può generare una influenza sul tipo di risposta, anche attraverso il look, il tono e il modo di formulare le domande;
- il ruolo dell'intervistatore assume molta importanza: ciò significa che ogni difetto di comportamento viene amplificato;
- se gli intervistati sono territorialmente dispersi, il costo è molto elevato;
- i tempi di svolgimento della ricerca sono piuttosto lunghi.

#### 4.5.2. Vantaggi e svantaggi dell'intervista telefonica

**Vantaggi:**

- il costo di svolgimento è abbastanza contenuto (nella maggior parte delle situazioni, il costo è più basso dell'intervista personale e più alto di quella postale);
- la velocità di esecuzione consente un'ottima tempestività dei risultati.

**Svantaggi:**

- non si è completamente sicuri dell'identità di chi risponde;
- l'intervistato può percepire la telefonata come uno scherzo;
- non è possibile mostrare materiale all'intervistato;
- risulta più difficile affrontare argomenti delicati e analizzare le questioni in profondità;
- l'intervista telefonica deve essere più breve di quella diretta, in quanto solitamente il tempo di disponibilità e di attenzione dell'intervistato è minore;
- occorre evitare lunghe serie di alternative di risposte possibili, altrimenti si otterrebbe una artificiosa concentrazione nelle ultime modalità elencate;
- il possesso dell'apparecchio telefonico può costituire un fattore di selezione del campione.

### 4.5.3. Vantaggi e svantaggi dell'autocompilazione

#### **Vantaggi:**

- l'assenza dell'intervistatore permette di evitare condizionamenti che al contrario potrebbero essere generati dalla sua presenza;
- il tempo a disposizione consente all'intervistato una maggior meditazione;
- l'intervistato può scegliere il momento più opportuno per rispondere;
- il costo è contenuto in quanto non ci sono spese relative agli intervistatori (anche se non tutti i vantaggi economici apparenti si traducono in risparmi di denaro, soprattutto se i solleciti da inviare sono numerosi e se si prevedono concorsi o altre iniziative).

#### **Svantaggi:**

- le domande devono essere molto semplici: non è possibile spiegare incomprensioni o correggere interpretazioni errate;
- non si ha la sicurezza dell'identità di chi risponde e dell'inesistenza di influenze da parte di altre persone presenti;
- il tasso di ritorno dei questionari compilati è in genere basso;
- l'auto-selezione dei rispondenti avviene spesso secondo parametri non desiderati da chi ha impostato la ricerca;
- i tempi di esecuzione sono lunghi, soprattutto per i ritardi con cui i potenziali intervistati rispondono;
- non conviene inserire domande di controllo, perché probabilmente verrebbero scoperte;
- anche le domande aperte (dove non sono state previste le possibili risposte) sono poco efficaci, in quanto non stimolano l'intervistato a fornire una risposta, che dovrebbe essere discorsiva.

## 4.6. Il questionario come strumento di base per molte interviste

Il questionario è lo **strumento di base** che viene utilizzato per l'effettuazione della maggior parte delle interviste.

Si tratta di un **insieme di domande** che mirano a **raccogliere** presso l'intervistato **le informazioni oggetto di indagine**.

Il questionario fornisce l'opportunità di **ottenere una classificazione omogenea delle informazioni raccolte**, in quanto il modello è uniforme per ogni intervista e consente a tutti gli intervistatori di porre sempre le stesse domande, nella medesima sequenza.

La preparazione corretta di un questionario assicura inoltre che le domande siano sistematicamente ordinate secondo uno schema efficace.

**Troppo spesso la stesura del questionario è affrontata con eccessiva superficialità.**

**Sfumature apparentemente trascurabili provocano variazioni nei risultati di entità tutt'altro che trascurabile.**

È stato dimostrato che due formulazioni distinte della stessa domanda difficilmente conducono a risposte identiche.

Non è fuori luogo affermare che la stesura del questionario rappresenta la **fase critica di una indagine di mercato**, essendo una **potenziale fonte di buona parte degli errori che si possono commettere in una ricerca**.

Inoltre, da una **stesura poco curata** del questionario derivano inevitabilmente **problemi operativi** nel corso delle **interviste**, nel **controllo dei risultati**, nell'**elaborazione dei dati**.

Nella realtà delle ricerche di mercato, alla stesura del questionario viene frequentemente **dedicato poco tempo**, in proporzione per esempio alle energie impiegate per l'elaborazione.

In questo modo, si trascura il fatto che nessun piano di elaborazione può supplire a una base di dati farragginosa, raccolta con un questionario poco efficace.

Chiunque si trovi a preparare un questionario, deve affrontare **tre fasi assolutamente necessarie**, a maggior ragione se l'argomento da affrontare è complesso, come nel caso delle ricerche motivazionali.

Queste tre fasi, troppo spesso dimenticate, consentono di **eliminare una elevata quota (se non la totalità) degli errori potenziali** che si nascondono nella stesura di un questionario.

Due fasi devono essere affrontate prima della formulazione: **l'analisi della documentazione esistente in materia** e **l'effettuazione di una serie di colloqui preliminari**, utilizzando un **pre-campione**.

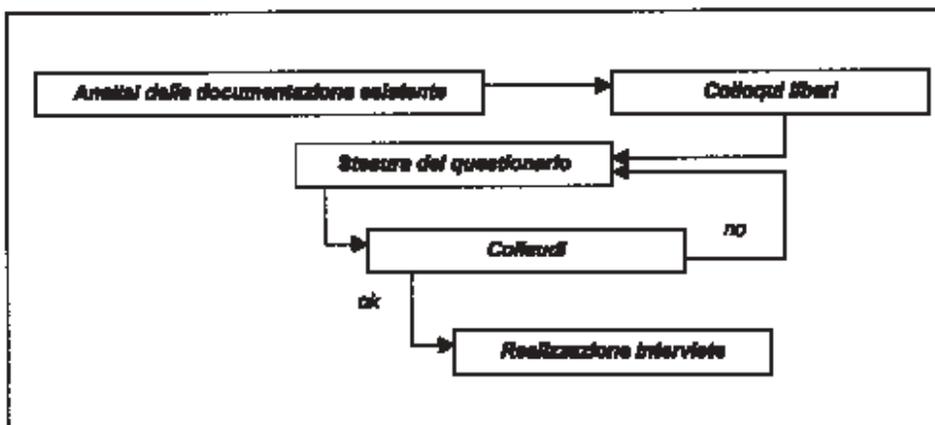
Questi colloqui, così come la documentazione, forniscono un **notevole apporto di informazioni e di idee al ricercatore** e lo pongono in una situazione più obiettiva, superando i vincoli inevitabilmente imposti dalla sua personalità, dalla sua professione, ecc.

I **colloqui preliminari** sono in genere costituiti da **interviste in profondità** (svolte con un solo intervistato) e da **discussioni di gruppo**.

Essendo basati su una **sommatoria traccia degli argomenti da toccare**, i colloqui preliminari vengono anche chiamati "**colloqui liberi**".

La terza fase è quella dei **collaudi del questionario**, da svolgere a più riprese, intervallati dalle opportune modifiche della stesura originaria (questa fase viene denominata *fase pilota*).

### Le fasi di lavoro per la stesura di un questionario



#### 4.6.1 Le categorie di domande

Le domande formulate nell'ambito di un questionario possono essere suddivise, in base alle loro caratteristiche, secondo **diverse classificazioni**.

**DIRETTE** - Si coinvolge direttamente l'interessato

**INDIRETTE** - Si propone un interrogativo che l'intervistato percepisce più in termini generici che personali

**APERTE** - Non esiste alcun vincolo alle risposte

**Vantaggi:**

- analisi approfondita delle questioni
- maggiore ricchezza di spunti e di dettagli

**Svantaggi:**

- l'influenza dell'intervistatore nel momento di interpretazione della risposta;

- la difficoltà di sintesi delle risposte ottenute
- il lavoro aggiuntivo al momento dell'elaborazione dei dati (analisi e codifica dei dati)

**CHIUSE** - Precodificate. Rientrano in questa categoria anche le domande con le SCALE di misurazione, molto utilizzate nelle indagini di customer satisfaction

**Vantaggi:**

- elaborazione dei dati più facile

**Svantaggi:**

- la difficoltà di previsione di tutte le categorie di risposta
- l'intervento dell'intervistatore per fare rientrare la risposta ottenuta in una delle classi previste
- l'intervistato è influenzato dal numero e dall'ordine degli item previsti.

**SEMICHIUSE** - Modalità di risposta pre-codificate e una voce ("altro") per eventuali integrazioni

Le **domande chiuse** si possono suddividere ancora in:

**A RISPOSTA SINGOLA** - Domande a cui è possibile fornire una sola risposta

**A RISPOSTA MULTIPLA** - Domande a cui è possibile dare più risposte

**Svantaggi:**

- L'elaborazione (e presentazione) dei dati è più problematica.
- Se si presentano i dati in percentuali è preferibile riportare il totale (100) alla popolazione di riferimento piuttosto che al numero complessivo di risposte pervenute. Per esempio, è più significativo dire "il 60% della popolazione ha risposto A", piuttosto che "A ha avuto il 28% delle risposte", anche se presentando i dati in tal modo il totale dei valori percentuali sarà maggiore di 100.

**PRIMARIE**

**SECONDARIE** - la cui effettuazione dipende dalla risposta che viene data ad una domanda primaria (per esempio: "se no, perché").

Quando le domande primarie e le relative domande secondarie sono numerose può essere molto utile, per evitare di sbagliare i salti tra una domanda e l'altra, utilizzare un diagramma di flusso.

**FILTRO** - Domande per riscontrare le caratteristiche dell'intervistato in funzione dell'obiettivo di indagine, per capire se fare l'intervista.

Per esempio: se è un'indagine rivolta a studenti dovrò accertarmi che l'intervistato sia uno studente.

**DI CONTROLLO** - Domande che si inseriscono nel questionario a opportuna distanza dalla domanda che si vuole verificare, per controllare la significatività e l'attendibilità di una risposta ottenuta in precedenza. Sono domande opportune soprattutto quando si indaga su intenzioni e desideri.

#### 4.6.2 Accorgimenti importanti nella stesura di un questionario

Quali sono i più importanti accorgimenti da tenere presente nella fase di redazione di un questionario?

Innanzitutto, le **domande** devono essere **chiare e univocamente comprensibili**: è facile rifiutare, da parte di chi predispone il questionario, un linguaggio troppo povero e semplice, perché in apparenza troppo banale.

Occorre invece tener presente che, più i **termini** sono **comuni**, più facilmente le domande saranno intese nel modo desiderato.

Nessuna concessione al gusto letterario, quindi; anzi, se necessario, si possono anche introdurre **termini dialettali**.

Non ha nessun senso chiedere "quale è la sua posizione professionale?" per conoscere il lavoro dell'intervistato.

Meglio chiedere "quale è il suo lavoro?": il rischio di errate interpretazioni si riduce drasticamente e l'intervista assume toni più colloquiali.

Davanti a una domanda del tipo "ritiene che l'ultimo anno sia andato meglio di quello precedente?" ognuno di noi sarebbe in difficoltà, e interpreterebbe secondo la sua sensibilità e la sua personalità la domanda.

Non è infatti precisato né l'aggregato territoriale di riferimento (provincia, stato, continente), né l'aspetto indagato (evoluzione sociale, economica, personale, ecc.).

Le domande devono richiedere uno **sforzo di memoria ragionevole**: in caso contrario, gli errori di memorizzazione potrebbero pregiudicare l'attendibilità delle risposte.

Le domande devono essere **poste con toni e termini obiettivi**; difficilmente si otterranno risposte concretamente utilizzabili a una domanda formulata in questo modo: "ritiene utile che questo servizio sociale sia gestito da una istituzione senza scopi speculativi, aperta al controllo degli utenti, seguendo criteri di tutela della salute?".

Si tratta infatti di un **quesito** fortemente **condizionante**, che **forza l'intervistato** in direzione di una **risposta affermativa**.

Per lo stesso motivo, conviene evitare di chiedere "cosa pensa del nostro prodotto?"; meglio chiedere "cosa pensa di questi prodotti?", mostrando una serie di articoli, tra cui quello in esame.

Le domande su **argomenti delicati**, o su aspetti motivazionali, devono essere **poste in modo non troppo diretto o aggressivo**.

**L'intervista** non deve superare **determinati limiti di tempo**; questo vincolo dipende dalla situazione in cui avviene l'intervista, dalla tecnica impiegata (questionario diretto,

telefonico, auto-compilato), dagli argomenti affrontati.

Se la durata dell'intervista risulta eccessiva, alla fine le risposte vengono fornite svogliatamente o casualmente.

E' necessario **limitare le domande alle informazioni che** realmente **rientrano nell'obiettivo dell'indagine**.

Soprattutto se l'intervista è lunga, è meglio **evitare di riservare l'ultima sezione del questionario a domande particolarmente complesse**, quando ormai l'attenzione dell'intervistato sta sfumando.

E' questo il motivo per cui i **dati anagrafici** vengono di norma richiesti alla **fine**, in quanto necessitano di uno sforzo di attenzione praticamente nullo.

Inoltre, la richiesta di dati personali all'inizio può ostacolare la collaborazione dell'intervistato.

Le **domande di apertura** hanno infatti il compito di **eliminare le diffidenze iniziali**: devono perciò essere **semplici e stimolanti, evitando di porre a disagio** l'intervistato.

E' poi di importanza fondamentale **evitare che una domanda e la relativa risposta influenzino le risposte** a una o più domande **successive**.

La stesura del questionario, infine, deve avere come **obiettivo** anche **l'agevolazione del lavoro dell'intervistatore e di chi elaborerà i risultati**.

La stessa **impostazione grafica** deve costituire una **guida** per l'intervistatore e favorire una **comprensione immediata** dei percorsi da seguire.

La strutturazione e la collocazione degli **spazi destinati alle risposte** e ai **relativi codici**, devono essere progettate in modo da **rendere fluido e veloce l'inserimento dei dati su computer**, riducendo il più possibile i rischi di errore.

E' consigliabile effettuare qualche collaudo anche a tale scopo, provando l'*input* di alcuni questionari prima di ufficializzare la stesura definitiva.

**I principali errori da evitare nella stesura di un questionario possono essere sintetizzati in questi punti:**

- formulare domande complesse, interpretabili soggettivamente, di difficile comprensione;
- impiegare domande che richiedono notevoli sforzi di memoria;
- utilizzare un linguaggio condizionante;
- introdurre espressioni aggressive o troppo dirette su questioni delicate;
- influenzare con una domanda le risposte a domande successive;
- strutturare il questionario in modo caotico e poco efficace per l'intervistatore e per chi dovrà elaborare i risultati;
- richiedere tempi di intervista eccessivamente lunghi, introducendo domande non strettamente legate agli obiettivi dell'indagine.

#### 4.7. Il comportamento dell'intervistatore

Un **buon questionario** è condizione necessaria ma non sufficiente per giungere a interviste efficaci: solo con una **attenta selezione degli intervistatori** e con una loro **formazione**, il questionario può rappresentare uno strumento di standardizzazione, utile a ricavare risultati confrontabili anche se le interviste vengono affidate a più persone, come spesso si verifica.

Come si deve comportare un intervistatore o, in senso più ampio, chiunque si trovi a porre domande nell'ambito di una ricerca di mercato?

Per rispondere a questa domanda, ci riferiamo alla **situazione dell'intervista basata su un questionario strutturato** (dove le domande sono già stese con un loro preciso linguaggio e le possibilità di risposta sono già previste), o per lo meno semistrutturato (dove alcune domande sono aperte, senza risposte precodificate).

Si tratta del tipo di intervista più diffuso, a cui si è soliti pensare in riferimento alle classiche ricerche di mercato.

Non faremo riferimento, invece, ai colloqui che vengono svolti nell'ambito delle analisi di settori e di contesti competitivi, né ai colloqui liberi (intervista in profondità e discussione di gruppo) che non si basano su un vero e proprio questionario, ma su un elenco di argomenti da gestire con molta libertà e flessibilità.

Il **comportamento dell'intervistatore** deve essere **finalizzato a costruire un valido tassello della ricerca**, senza tramutarsi in fonte di distorsioni dei risultati e senza provocare zone d'ombra di difficile soluzione per le fasi successive (controllo, elaborazione, interpretazione).

L'intervistatore, ovviamente, deve essere **educato e cortese**, instaurando un **rapporto gradevole con l'intervistato**.

In caso contrario, si amplifica enormemente il problema (comunque rilevante) dei rifiuti e delle interruzioni di intervista.

Deve contemporaneamente **evitare atteggiamenti valutativi nelle fasi di formulazione delle domande e di ascolto delle risposte**.

**Non deve** quindi **esprimere propri pareri**, perché questi potrebbero orientare l'intervistato verso determinate posizioni, o potrebbero addirittura **frenare la comunicazione** (è il caso della dimostrazione di dissenso da parte dell'intervistatore nei confronti di alcune risposte).

Durante l'intervista, quindi, è fondamentale **non dare mai indicazioni** sul proprio modo di pensare o **sulle proprie aspettative**, nemmeno attraverso **esclamazioni, gesti o espressioni del viso**.

Gli intervistatori devono essere coscienti del fatto che **atteggiamenti** più o meno esplicitamente promozionali o di vendita **possono inficiare la validità delle risposte**.

Attenzione, quindi, a potenziali intervistatori la cui *forma mentis* è orientata alla vendita o alla promozione.

L'intervistatore non deve percepirsi come un *operatore libero* o come un *creativo*, non essendogli concessa molta libertà nella conduzione dell'intervista tramite questionario strutturato o semi-strutturato.

### **Il compito dell'intervistatore**

**è la lettura delle domande così come sono state formulate nel questionario, rigorosamente nell'ordine temporale previsto.**

Può accadere che una **domanda non venga compresa dall'intervistato**, perché letta troppo velocemente o con intonazione errata, oppure perché formulata con termini troppo difficili.

Nel primo caso, l'intervistatore deve **rileggere lentamente** la domanda, senza cambiarne però la formulazione.

Se invece la domanda contiene **termini di difficile comprensione** (per esempio, quando l'intervista affronta argomenti tecnici), dopo una rilettura lenta della stessa domanda, **può essere espressa dall'intervistatore una diversa formulazione.**

E' consigliabile che **chi imposta la ricerca**, al momento della stesura del questionario, **preveda formulazioni di riserva di eventuali domande complesse**, affinché si mantenga una buona uniformità tra i diversi intervistatori.

### **La formazione degli intervistatori**

Data l'importanza del comportamento di chi ha il compito di effettuare le interviste, per l'esito generale della ricerca, una fase di lavoro che può rivelarsi fondamentale è la **preparazione degli intervistatori stessi.**

I **particolari**, in un'intervista, **hanno molto valore**: una parola mal posta, un cenno, uno sguardo, un commento fuori luogo dell'intervistatore possono essere fonte di distorsione dei risultati.

**Per ogni ricerca**, quindi, è utile prevedere un *briefing con gli intervistatori e una serie di istruzioni da consegnare loro.*

Nello schema che segue viene specificato quale deve essere **il comportamento di fronte a situazioni particolari** o nel caso di determinate risposte o reazioni dell'intervistato.

### Il comportamento dell'intervistatore nell'intervista strutturata

COMPORAMENTI DA ADOTTARE	COMPORAMENTI DA EVITARE
<i>Instaurare rapporti cortesi e gradevoli</i>	<i>Assumere atteggiamenti valutativi</i>
<i>Mantenere posizioni di neutralità</i>	<i>Assumere atteggiamenti promozionali o di vendita</i>
<i>Mantenere l'ordine delle domande e la formulazione prevista</i>	<i>Dare indicazioni sulle proprie aspettative</i>
<i>Mantenere il segreto professionale</i>	<i>Gestire il questionario in modo creativo</i>
	<i>Diffondere i risultati delle interviste</i>
	<i>Far leggere il questionario direttamente all'intervistato</i>

#### 4.8 Indagine sull'universo o indagine su campione?

**Chiamiamo "universo"**  
**la totalità degli elementi che ci interessano.**

Se volessimo conoscere il parere delle persone di sesso femminile che abitano nelle regioni meridionali italiane, con un'età compresa tra i 30 e i 55 anni (perché ad esempio, il nostro prodotto si rivolge ad esse), il nostro **universo** sarebbe **costituito da tutte le donne con queste caratteristiche** di età e di residenza.

Una prima alternativa da porsi riguarda la **scelta** tra:

- **l'indagine completa** (sull'intero *universo*)
- **l'indagine su un campione** (su una parte dell'*universo*).

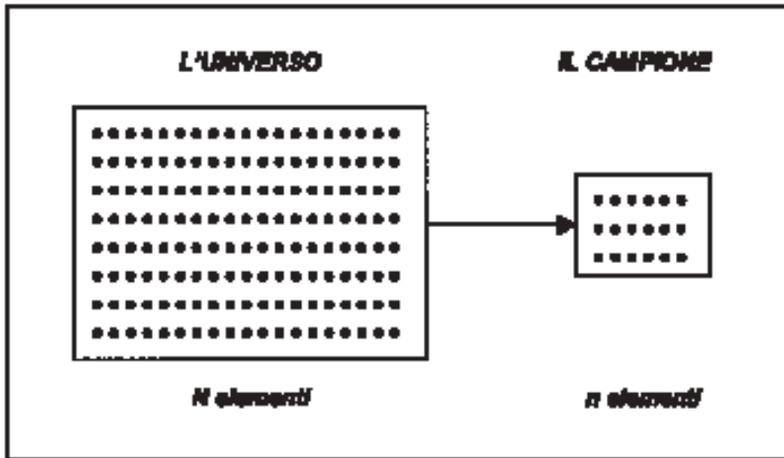
**Quando lavoriamo su un campione,**  
**il nostro fine è quello di proiettare sull'universo**  
**le informazioni che otteniamo dal campione.**

Nella maggior parte dei casi, le **indagini** vengono **realizzate su campione** in quanto l'analisi di tutte le unità comporterebbe un'organizzazione complessa, con costi molto elevati e tempi troppo lunghi (oltre al rischio che i risultati invecchino mentre la ricerca è ancora in corso!).

Si effettuano **indagini complete** quando:

- **l'universo è molto piccolo** (per esempio, nel caso di determinati beni industriali),
- **interessano informazioni per tutti gli elementi** o per **sottogruppi molto analitici**.

In genere, si realizzano **indagini su campione** (una parte dell'universo).



Il **campione è caratterizzato** da un particolare rischio di errore chiamato **“errore di campionamento”**: il **marginale di approssimazione** dovuto al fatto di considerare **una parte rispetto al tutto**.

Nonostante ciò, **non sempre la rilevazione sull'universo fornisce risultati più precisi**; spesso anzi, si verifica proprio il contrario.

Occorre infatti considerare che **in un'indagine ci sono tanti rischi di errore, oltre a quello di campionamento**; si tratta degli errori non statistici: imprecisioni, omissioni, sbagli di ogni genere che si commettono concretamente in una ricerca.

Questi errori sono più frequenti e di entità più rilevante nelle indagini di vaste dimensioni, date le maggiori difficoltà.

**Gli errori nelle indagini su campione e nelle indagini sull'universo**

	<i>Indagine su campione</i>	<i>Indagine sull'universo</i>
<i>Errore di campionamento</i>	<i>si</i>	<i>no</i>
<i>Errori non statistici</i>	<i>ridotti</i>	<i>elevati</i>

### 4.8.1 Tecniche di campionamento e tipologie di campioni

Per costruire un buon campione, al fine di proiettare le informazioni acquisite sull'universo, si può ricorrere a diverse **tecniche di campionamento**. Non esiste una tecnica migliore delle altre in assoluto: la scelta del metodo è in relazione alla specifica situazione di lavoro in cui ci si trova ad operare.

#### Tipologie di campioni:

- **Campioni probabilistici** (o casuali): tutti gli elementi dell'universo hanno la stessa probabilità di essere inclusi nel campione. L'utilizzo di campioni casuali consente di eliminare le distorsioni legate agli inevitabili fattori umani di scelta.
- **Campioni non probabilistici** (non casuali). Gli elementi dell'universo non hanno la stessa probabilità di essere inclusi nel campione.

E' facile lasciarsi trarre in inganno da una casualità solo apparente del campionamento. Per esempio, se si scelgono le persone da intervistare passeggiando per la città, la scelta non sarà casuale, ma sarà inevitabilmente condizionata da alcuni fattori, di cui non sempre si può essere consapevoli: la simpatia, la loro fretta, etc.. Altre distorsioni potrebbero essere legate all'orario, al quartiere, alla giornata, ...

Oppure potrebbe sembrare casuale la scelta di cavie da sottoporre ad un particolare trattamento, allungando la mano nella gabbia e prendendo le prime che si lasciano afferrare. In realtà potrebbe essere più facile afferrare i soggetti più deboli o più anziani.

Ovviamente l'inattendibilità del campione va ad inficiare la validità della ricerca.

#### **Campione casuale semplice e campione casuale stratificato<sup>1</sup>**

Per costruire un **campione casuale semplice** si ricorre ad una semplice "estrazione random", che consiste nell'estrarre un certo numero di elementi dall'elenco di tutte le unità che compongono l'universo.

**Limite:** non si è certi che il campione estratto rifletta con buona precisione le caratteristiche dell'universo.

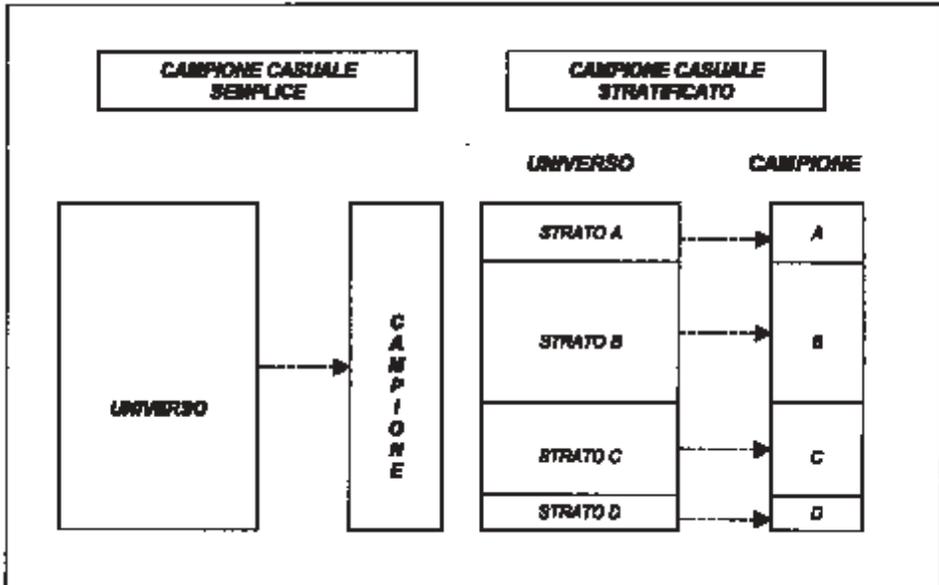
Per migliorare il grado di precisione del campione - e quando è possibile suddividere l'universo in categorie omogenee di unità (o strati) - si preferisce ricorrere al "**criterio della stratificazione**".

Gli strati vengono individuati facendo riferimento alle caratteristiche più importanti per l'indagine (es. fascia d'età), in modo da ottenere la massima omogeneità del singolo strato.

Ogni strato viene trattato come un "sotto-universo", da cui estrarre un "sotto-campione", in modo tale che ogni categoria dell'universo sarà rappresentata nel campione globale nella giusta proporzione.

---

<sup>1</sup> Nel capitolo 8 della dispensa integrale di Franco Torelli sulle "Ricerche di mercato" – disponibile nel sito [www.urp.it](http://www.urp.it) - sono prese in esame altre tecniche di campionamento, di tipo probabilistico (il campionamento sistematico e il campionamento a stadi) e di tipo non probabilistico (il campionamento per quote e il campionamento per scelta ragionata).



### L'ampiezza del campione e i principali fattori da valutare

Quanto deve essere grande un campione, per poter fornire risultati utili e significativi?

La scelta dell'ampiezza di un campione scaturisce da un compromesso tra due tipologie di esigenze divergenti: la precisione e la sicurezza dei risultati da un lato, e la necessità di contenere i costi e i tempi di svolgimento dell'indagine dall'altro.

Il procedimento corretto da seguire per determinare quanto deve essere grande il campione parte dalla individuazione della dimensione dell'universo di nostro interesse e dalla scelta del livello fiduciario e dell'errore massimo che si intende accettare. Occorre poi stimare il grado di eterogeneità dell'universo.

In sintesi, i principali fattori da valutare per definire l'ampiezza del campione ( $n$ ) sono i seguenti:

- l'universo ( $N$ ),
- il margine di errore accettato ( $e$ ),
- il livello fiduciario,
- l'eterogeneità dell'universo.

### L'universo ( $N$ )

All'aumentare di  $N$  (l'universo), tende a crescere anche (il campione)  $n$ , e viceversa.

L'aumento (o la diminuzione) di  $n$  è però meno che proporzionale rispetto all'aumento (o alla diminuzione) di  $N$ .

<sup>2</sup> Nel sito [www.urp.it](http://www.urp.it), nella sezione dedicata al laboratorio è disponibile un programma in excel predisposto da Franco Torelli per calcolare l'ampiezza del campione. (ndr)

Al crescere di  $N$ ,  $n$  può crescere in misura meno che proporzionale, in quanto si riduce il rischio che gran parte del campione sia formata da elementi non rappresentativi, dal momento che stiamo lavorando su grandi numeri.

#### **Il margine di errore accettato (e)**

In tutte le indagini (sul campione e sull'universo) ci sono inevitabili errori non statistici (di omissione, imprecisioni, etc.).

Le indagini su campione devono tenere conto anche del cd. "errore di campionamento", cioè il margine di errore (inevitabile) dovuto al fatto di considerare una parte rispetto al tutto.

Occorre sempre tenere presente che il valore rilevato con un'indagine campionaria non corrisponde perfettamente al valore dell'universo, ma sarà caratterizzato da un **errore per eccesso o per difetto** (e).

Il valore dell'universo (che vogliamo stimare) sarà quindi compreso entro un certo intervallo rispetto al valore del campione (il cd. intervallo di confidenza).

In fase di impostazione della ricerca si definisce l'errore massimo che si è disposti ad accettare.

All'aumentare dell'errore massimo accettato, si riduce l'ampiezza del campione e viceversa: del resto, per avere risultati più precisi, è intuitivo che occorra lavorare su un campione più grande.

#### **Il livello fiduciario**

Il livello di fiducia sulla correttezza della stima, rappresenta il livello di sicurezza con cui potremo considerare validi i risultati della ricerca.

Se si vuole ridurre l'errore, ci si dovrà accontentare di un più basso grado di certezza; al contrario, all'aumentare dell'errore si incrementa il grado di certezza.

Es. Valutando una persona ad occhio, si può affermare che pesa, per esempio, 70 kg. In questo caso il nostro livello di certezza è piuttosto basso; potremo affermare con più sicurezza che il peso è compreso fra 60 e 80 kg, mentre possiamo essere certi che il peso è compreso fra 30 e 120 kg.

Mantenendo inalterato il margine di errore, il livello fiduciario si modifica al variare dell'ampiezza del campione: più grande è  $n$  più alto è il grado di certezza.

Nella maggior parte delle ricerche, **il grado di certezza accettato è pari al 95%**. Ciò significa che viene usata una tecnica che, a lungo andare, è in grado di fornire stime corrette 85 volte su 100.

#### **L'eterogeneità dell'universo**

All'aumentare del grado di eterogeneità dell'universo, crescono i rischi connessi al campionamento, in quanto maggiori sono le probabilità di lavorare su un campione poco rappresentativo.

Per questo motivo, di fronte ad una forte eterogeneità dell'universo, occorre cautelarsi dai maggiori rischi di distorsione, utilizzando un campione più ampio.

Si ha la situazione di massima omogeneità quando tutti i componenti dell'universo si comportano nello stesso modo, in riferimento al fenomeno che si sta studiando. Al contrario, si ha la massima eterogeneità quando gli elementi dell'universo si presentano fra loro molto differenziati.

### Come si misura l'eterogeneità?

Per rispondere a questa domanda è importante tener conto degli **obiettivi dell'indagine**:

- se si vuole una **stima di una media**, ovvero indagare sull'ordine di grandezza di un fenomeno (es. il numero medio di pasti consumati fuori casa), si può assumere come indicatore del grado di eterogeneità la varianza, che è una misura di dispersione dei valori rispetto alla media;
- se si vuole una **stima di una percentuale**, rispetto ad un fenomeno di tipo qualitativo (es. la quota di famiglie che in un certo periodo hanno acquistato un videoregistratore), può essere assunto come indicatore del grado di eterogeneità il prodotto di  $p$  per  $(1-p)$ , dove  $p$  è la quota dei soggetti (di famiglie) rapportata all'unità.

Ma come conoscere le caratteristiche dell'universo e la sua eterogeneità prima di effettuare l'indagine?

Si prova a ricorrere ad un espediente, stimando il grado di eterogeneità con le informazioni che a diverso titolo si possono avere a disposizione, per esempio utilizzando i risultati di altre indagini condotte sull'argomento, o attraverso un piccolo sondaggio preliminare.

Se ciò non è possibile, si assume l'ipotesi più pessimistica, e si considera che il fenomeno che si sta studiando abbia la massima eterogeneità possibile.

## 4.9 Tecniche di rilevazione della soddisfazione dell'utenza

Ci sono diversi modelli finalizzati a valutare e a controllare il livello di soddisfazione del cliente (customer satisfaction), nei confronti dei servizi e dei prodotti offerti.

Lo scopo generale è quello di perseguire e mantenere uno standard qualitativo globale e specifico (riferito ai vari aspetti) il più possibile aderente alle attese dell'utente.

È importante analizzare la qualità percepita, che in quanto tale ha un valore soggettivo (e non oggettivo). Spesso ci possono essere dei gap fra la qualità prodotta e la qualità percepita dagli utilizzatori, soprattutto nel caso dei servizi.

Prendiamo in esame due metodi di valutazione della customer satisfaction:

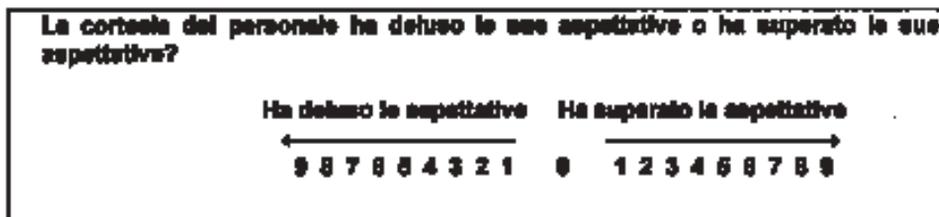
- il monitoraggio delle attese e delle percezioni
- la valutazione della soddisfazione ponderata

### 4.9.1 Il monitoraggio delle attese e delle percezioni

Si tratta di un metodo che pone a confronto la qualità percepita con le aspettative rispetto ad un determinato servizio o prodotto.

Questa tecnica rientra nella categoria dei differenziali semantici: viene presentata una scala all'interno di una coppia di concetti o di aggettivi, con significati opposti.

#### Esempio di differenziale semantico applicato alla misurazione della customer satisfaction



Questa tecnica non ha molto senso se l'utente deve valutare un servizio piuttosto stabile: il cliente conosce molto bene quello che gli viene offerto e in questo caso le attese sono molto vicine alle percezioni.

### 4.9.2 La valutazione della soddisfazione ponderata

Con questa metodologia, più sofisticata, si pongono domande del tipo: "quanto è importante...?" e "quanto è soddisfatto relativamente a...?"

#### Le caratteristiche del questionario

Il questionario deve derivare dalla ricerca di un equilibrio tra due tendenze: da un lato, la considerazione di tutti i fattori che possono avere un ruolo determinante per la qualità percepita; dall'altro lato non può superare determinati limiti di impegno e di tempo per l'intervistato, per ottenere un buon tasso di collaborazione e di risposta. Un questionario troppo lungo e/o complesso produrrebbe un basso livello qualitativo delle risposte.

#### Le caratteristiche delle scale

Per misurare l'intensità della soddisfazione e dell'importanza, in genere si utilizzano scale da 1 a 5 o da 1 a 7.

Una scala con solo 3 livelli presenta il pregio di un'ottima chiarezza di interpretazione da parte dell'intervistato, ma non consente un sufficiente dettaglio dei risultati e una sufficiente precisione delle risposte.

Una scala con 9 livelli comporta problemi di chiarezza e di univocità di interpretazione da parte dell'intervistato: ognuno si concentra su determinate parti della scala, a seconda delle sue precedenti esperienze, del suo vissuto, ecc.

#### Le medie

Il calcolo della media ha lo scopo di rappresentare sinteticamente, con un solo valore, un insieme dei dati, fornendo l'ordine di grandezza del fenomeno.

La **media aritmetica semplice** di  $n$  valori è la somma di questi valori divisa per il numero di valori considerati.

Il valore medio così ottenuto rappresenta il livello di soddisfazione che sarebbe stato rilevato per ogni fattore, qualora non vi fossero differenze di soddisfazione fra essi.

In questo modo, tuttavia, abbiamo attribuito ad ogni fattore la stessa importanza: in realtà in genere ci sono fattori più importanti di altri. E' quindi ragionevole attribuire un peso maggiore al livello di soddisfazione ottenuto su un fattore molto importante, rispetto ad un parametro che è stato giudicato meno importante.

La **media aritmetica ponderata** di  $n$  valori è la somma dei prodotti di ognuno di questi valori per il proprio peso, divisa per il numero di valori considerati.

### Un caso concreto

#### Esercitazione sulla valutazione della soddisfazione del cliente

Parametri	Importanza	Soddisfazione
Organizzazione (puntualità, cura particolari, etc)	6.3	6.8
Attrezzature disponibili	2.9	3.7
Servizio catering	1.9	6.4
Competenze relatori	6.6	2.3
Aderenza alle realtà esperite dai partecipanti	6.8	3.1
Materiale fornito	2.8	6.0

Da un'indagine sulla customer satisfaction svolta su 140 partecipanti a un ciclo di seminari di aggiornamento, si sono ottenuti i seguenti valori medi (scale 1-7) del grado di importanza e del livello di soddisfazione, in riferimento ad una serie di fattori, fra cui quelli di seguito elencati.

Nel caso in esame, il sistema di ponderazione fa riferimento all'indice di importanza attribuito ai singoli aspetti, e la formula per calcolare la media ponderata sarà la seguente:

$$M_p = \frac{(6.3 \times 6.8) + (2.9 \times 3.7) + (1.9 \times 6.4) + (6.6 \times 2.3) + (6.8 \times 3.1) + (2.8 \times 6)}{6.3 + 2.9 + 1.9 + 6.6 + 6.8 + 2.8}$$

### La mappa di posizionamento dei singoli parametri

Attraverso una mappatura del posizionamento dei singoli parametri - di importanza e di soddisfazione - di fatto si costruisce una rappresentazione grafica per trarre deduzioni dai risultati ottenuti e spunti per le strategie da adottare.



Collocando i fattori - di importanza e di soddisfazione - su un grafico otteniamo una mappa (grafico sopra riportato) su cui è possibile fare una serie di riflessioni.

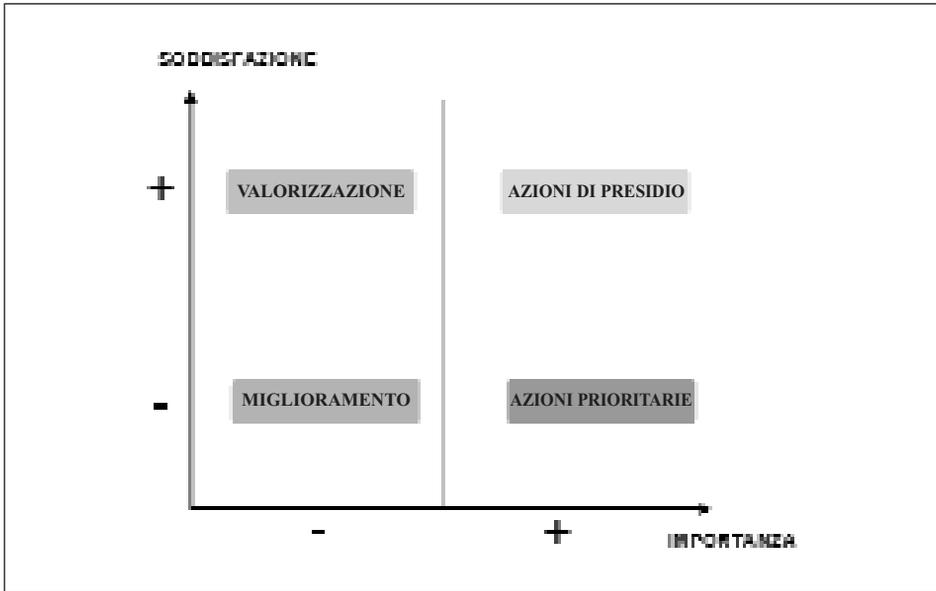
Ci sono fattori come la competenza e l'aderenza alla realtà, che riscuotono un livello di soddisfazione inferiore alla media. Su questi fattori, ritenuti importanti dalla clientela, occorre intervenire in modo prioritario, in quanto una insoddisfazione è in grado di condizionare negativamente e pesantemente il giudizio complessivo sul servizio.

Il quadrante in alto a destra, invece, vede buoni livelli di soddisfazione, parallelamente a una forte importanza attribuita: è il caso dell'organizzazione. Per questo quadrante, è necessaria una strategia di presidio, volta al mantenimento dell'attuale situazione.

Il quadrante dove si collocano le attrezzature disponibili potrà essere soggetto a politiche di miglioramento, dal momento che il livello di soddisfazione è piuttosto ridotto; non si tratta però di priorità, in quanto a questo parametro non viene attribuita una importanza particolarmente marcata.

Infine, fattori come il servizio catering e il materiale fornito sono caratterizzati da un buon livello di soddisfazione; ad essi, però, non è attribuita una importanza fondamentale. E' il caso, probabilmente, di realizzare strategie di valorizzazione e di sensibilizzazione, affinché possa aumentare l'importanza nella considerazione dei clienti.

## Strategie di azione



## 5. La comunicazione che crea valore

Sulla base delle esperienze vissute dai partecipanti, sulla base delle testimonianze degli urp abili e considerando anche ciò che è emerso dagli incontri con gli esperti coinvolti, Andrea Garofani, Franco Torelli e Omer Pignatti (si vedano i contributi sopra riportati), appare evidente che l'urp, da solo, non può essere il risolutore del miglioramento del rapporto tra PA e cittadino.

Il ruolo dell'intera organizzazione, in questo senso, è imprescindibile.

La domanda che è sorta spontanea, al termine dei lavori del Laboratorio, è stata: a che cosa serve sviluppare ottime capacità di ascolto o di valutazione della customer se tutte le informazioni che vengono raccolte e sistematizzate non sono riutilizzate dall'organizzazione per migliorare il servizio offerto?

Ci siamo resi conto, infatti, che in molte realtà gli urp lavorano per migliorare il loro servizio cercando di monitorare l'utenza, di capire le esigenze e le attese e di misurare la soddisfazione dei diversi fruitori del servizio, ma tutto questo non ha necessariamente un effetto su:

- la semplificazione dei processi
- il miglioramento della comunicazione/informazione gestita, spesso direttamente, dagli altri uffici/servizi/settori
- la definizione di obiettivi e strategie comuni di miglioramento delle politiche
- la definizione di obiettivi e strategie comuni di miglioramento dei servizi
- il miglioramento della comunicazione interna e organizzativa
- la creazione di un sistema di conoscenze condivise dall'intera organizzazione
- la gestione del personale
- ecc.

Ciò accade perché spesso l'urp nasce piuttosto nell'ottica dell'*adempimento* che non in quella del *servizio*: in molte amministrazioni italiane la scelta fatta è stata quella di affidare una funzione (la comunicazione) e una serie di attività (informazione di primo livello, accesso agli atti, partecipazione ai procedimenti, ecc.) ad una nuova struttura, per adempiere al dettato normativo, non individuando in questa nuova struttura un valore strategico.

Per tanto tempo ci si è chiesti che cosa può fare l'urp per l'organizzazione, ora chiediamoci: che cosa può fare l'organizzazione per l'urp, affinché diventi uno strumento funzionale al miglioramento dei servizi ed al miglioramento del rapporto PA - mondo esterno?

Almeno tre cose:

1. *riconoscergli* non solo delle funzioni ma prima di tutto *un ruolo*;
2. *legittimarlo* soprattutto all'interno dell'organizzazione;
3. *utilizzare personale adeguato*.

Riconoscere un ruolo significa definire e concordare obiettivi ed attività funzionali e strategiche rispetto agli obiettivi generali e specifici dell'ente. Questo dovrebbe facilitare, per altro, la legittimazione dell'ufficio e anche delle persone che se ne occupano.

La necessità di legittimazione, per dare senso al lavoro di contatto e di interazione quotidiana con l'utente, è tale che, negli anni, le strategie di auto-legittimazione che gli urp

hanno adottato sono state di diverso tipo: dalla creazione di gruppi di lavoro formati da rappresentanti dei diversi enti con l'intento di legittimarsi all'interno facendo "massa critica" (nel senso che il Sindaco non rimane insensibile a ciò che viene deciso anche dalla Prefettura e dalla Asl), alla ricerca di una legittimazione forte attraverso figure autorevoli esterne (come nel caso della Provincia di Torino, che ha ritenuto necessario l'intervento dell'ISPO, un istituto di ricerca, per legittimare le indicazioni che seguono alle rilevazioni di customer e di people satisfaction, chiedendo all'Istituto di ricerca di garantire sulla scientificità dei metodi utilizzati e sulla bontà dei risultati ottenuti).

Altra condizione imprescindibile affinché l'urp sia in grado di svolgere al meglio le funzioni attribuitegli è che, alle complesse e strategiche attività di comunicazione e relazione con l'utenza, sia incaricato personale con adeguate competenze (questa condizione che sembra scontata, in realtà non lo è).

Tutto questo, ovviamente, non perché lo preveda una norma<sup>1</sup>, ma per una ragione più sostanziale: affinché le organizzazioni siano in grado di seguire la direzione del cambiamento in atto.

In questo processo di innovazione sono i leader (tecnici e politici) ad avere, primi fra tutti, un ruolo determinante<sup>2</sup>.

Gli urp, da parte loro, possono giocare, a certe condizioni, un ruolo certamente importante in quanto, come strutture deputate alla comunicazione, sono strumenti funzionali alla produzione di valore nel sistema socio-economico-territoriale.

Ma la decisione relativa al modello di comunicazione e di partecipazione dei pubblici (clienti/utenti, stakeholder, ecc.) non può spettare solamente a questa struttura, deve essere, invece, una scelta consapevole dell'intera organizzazione: le amministrazioni devono stabilire quale ruolo riconoscere ai cittadini e agli altri *pubblici* nella definizione delle politiche e nella creazione/gestione/innovazione dei servizi.

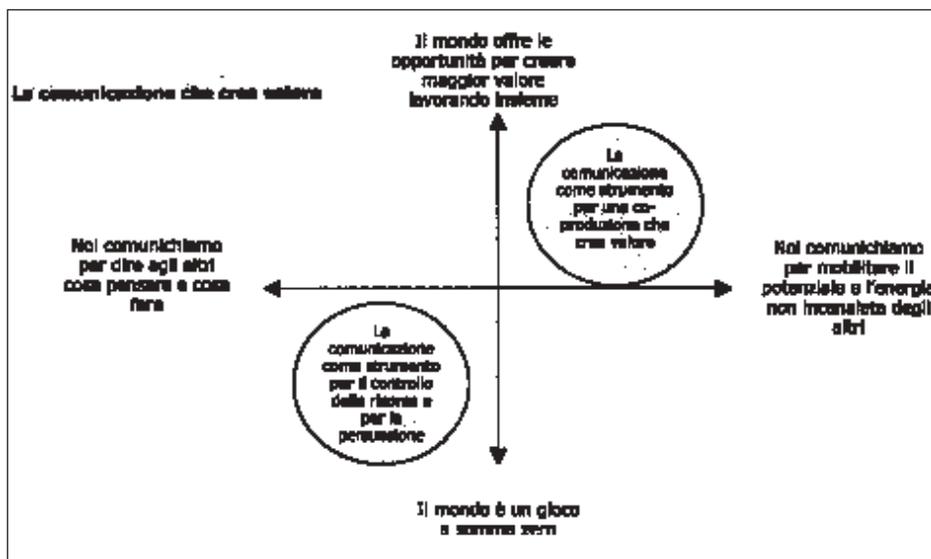
In conclusione, allora, possiamo dire che è necessario che ogni organizzazione, e l'intero sistema delle amministrazioni pubbliche, decida se vuole utilizzare la comunicazione come un gioco a somma zero (io vinco, tu perdi), oppure come un gioco a somma positiva (possiamo vincere tutti)<sup>3</sup>.

Nel primo caso, infatti, la comunicazione verrà utilizzata come strumento per indirizzare i soggetti, esterni ed interni, su "cosa pensare" e "cosa fare"; nel secondo caso, invece, sarà uno strumento funzionale alla co-produzione di valore.

<sup>1</sup> Legge 150/00 e DPR 422/01

<sup>2</sup> *Le organizzazioni si possono mettere in movimento quando sono in grado di mobilitare e co-allineare le forze trainanti contestuali e interne, e di capitalizzare su di esse. Questo è il campo di forze in cui si esercita la leadership* Richard Normann in "Ridisegnare l'impresa", ETAS, 2002, pag. 319.

<sup>3</sup> Si vedano i materiali relativi al Laboratorio dedicato all'identità dell'urp (in particolare "La negoziazione: cosa ci insegna la teoria dei giochi) pubblicati sul sito [www.urp.it](http://www.urp.it)



Insomma, il cambiamento in atto richiede alle amministrazioni (urp compresi ma non soli) di mettersi in discussione lavorando sulle relazioni, interne ed esterne, e considerando i cittadini come importante risorsa potendo condividere e partecipare alla risoluzione di problemi di interesse generale.<sup>4</sup>

La compartecipazione e la condivisione, per altro, permettendo di valorizzare le varietà di capacità, esperienze e punti di vista di cui i cittadini sono portatori, consentono un'integrazione con le altrettanto specifiche risorse professionali, finanziarie, organizzative dell'amministrazione.

Attraverso nuove forme di partecipazione e di condivisione le amministrazioni possono giocare un ruolo importante nell'animare (o ri-animare) il "capitale sociale" (la fiducia, le norme che regolano la convivenza, le reti di associazionismo civico,...) che si trova, in quantità diverse, nella comunità civile favorendo, così, la co-produzione di *valore*.

Infatti, come sostiene Richard Normann, uno dei più grandi studiosi delle organizzazioni di servizi, "c'è una forte interrelazione tra valore e valori"<sup>5</sup> e per produrre valore occorre prima di tutto riuscire a condividere *valori*.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Franca Faccioli in *Comunicazione pubblica e cultura del servizio*, Carrocci, 2001, cita il concetto di "amministrazione condivisa" proposto da Gregorio Arena

<sup>5</sup> Richard Normann in "Ridisegnare l'impresa", ETAS, 2002, pag. 104.

<sup>6</sup> "Costruire il capitale sociale necessario non sarà facile, ma è la chiave che apre la porta alla democrazia", Robert Putnam, *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Oscar saggi Mondadori, 1993.

## **Appendice**

- I. Il programma del laboratorio
- II. Gli autori e i docenti
- III. I partecipanti
- IV. La valutazione dei partecipanti

## **Il programma**

**Coordinatore:** Annalisa Gramigna

**Altri docenti:** Andrea Garofani, Annalisa Gramigna, Franco Torelli, Omer Pignatti

**Tutor:** Patrizia Lugli

**URP "abili":** Provincia di Torino, Comune di Ravenna

**Date di svolgimento:** 23 e 24 ottobre 2001; 12 e 13 novembre; 12 dicembre.

**Sedi di svolgimento:** presso il Servizio Sistemi Informativi della Comunicazione Pubblica della Regione Emilia Romagna, Sala A di V.le Silvani 4/3, Bologna

**Partecipanti:** 15 URP di Comuni

### **1° incontro - 23 ottobre**

#### **Il ruolo dell'utenza nel progetto di miglioramento del servizio**

- Presentazione reciproca
- Rilevazione delle aspettative
- Presentazione del laboratorio
- La natura dei servizi e il ruolo dell'utente
- L'identificazione dei "pubblici" di riferimento e degli utenti reali e potenziali
- La qualità del servizio e ruolo dell'utente nel miglioramento
- Esercitazione
- Chiusura della prima giornata

Docente: **Andrea Garofani**

---

### **2° incontro - 24 ottobre**

#### **Ascoltare l'utenza e migliorare il servizio: l'esperienza della Provincia di Torino**

- Presentazione dell'esperienza, degli strumenti di ricerca utilizzati e dei materiali prodotti
- Fattori di successo ed elementi di criticità letti dai partecipanti al laboratorio (lavoro di gruppo)
- Confronto con i referenti della Provincia
- I partecipanti raccontano: esperienze a confronto
- Chiusura della seconda giornata

Per la Provincia di Torino: **Margherita Chiaraviglio**, dell'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico e **Anna La Mura**, del Servizio Organizzazione e Qualità.

#### **Modelli di lettura dei reclami del cittadino**

- Il modello di lettura dei reclami "trasversale" ai singoli uffici, adottato dal Dipartimento della Funzione Pubblica per indagare sulle aree di insoddisfazione, insofferenza e/o criticità del cittadino nei confronti della P.A.
- Altri modelli di lettura possibili: un confronto tra i partecipanti

Per il Dipartimento della Funzione Pubblica: **Maria Giulia Catemario**

---

### **3° incontro - 12 novembre**

#### **Ricerca sociale: metodi e strumenti**

- Come si imposta una ricerca
- Come si sceglie la popolazione di riferimento
- Come si costruisce un questionario
- Vantaggi/svantaggi del questionario
- Come si costruisce un'intervista
- Vantaggi/svantaggi dell'intervista
- Altri strumenti di analisi
- Chiusura terza giornata

Docente: **Franco Torelli**

---

### **4° incontro – 13 novembre**

#### **Migliorare il servizio coinvolgendo l'intera organizzazione**

- Campagne di comunicazione e di ascolto permanente dell'utenza
- Definizione delle strategie di miglioramento dell'intera organizzazione
- Esperienze: comunicare con l'utente e utilizzare le informazioni ricavate in funzione del miglioramento
- Il sistema di gestione dei reclami del Comune di Ravenna

Docente: **Omer Pignatti**

Per il Comune di Ravenna: **Maurizio Miserochi**, dell'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico

---

### **5° incontro – 12 dicembre**

#### **Conclusioni**

- Raccolta e confronto delle esperienze dei partecipanti
- Valutazione del percorso
- Esplicitazione dei vissuti individuali
- Raccolta di idee e proposte per lo sviluppo dei laboratori (in presenza e online)
- Individuazione dei punti di forza e dei punti di debolezza

- Chiusura

Docente: **Annalisa Gramigna**

---

### **Metodologia**

- Lezione frontale
- Lezione partecipata
- Lavoro di gruppo
- Illustrazione di casi ed esperienze significative
- Monitoraggio a distanza attraverso la mailing list

## **Gli autori e i docenti**

Il Laboratorio "Ascolto dell'utenza e valutazione dei bisogni" e questo volume, che ne raccoglie i materiali, hanno visto i contributi di:

### **Andrea Garofani**

Dipendente del Comune di Bologna dal 1972, è stato Dirigente del Settore Qualità, Responsabile del Progetto Orari della Città. E' stato Direttore del Settore Economia e, negli anni 200 e 2001, Direttore del Quartiere Savena.

Insieme alla Dott.ssa Marina Cesari, autore, del libro "Il marketing nei servizi pubblici. Gestione della complessità organizzativa, strategia, operatività" edito da Etas Libri (giugno 1991).

Attualmente ricopre la funzione di Direttore Generale del Consorzio per i Servizi Sociali del Comprensorio di Imola (BO)

### **Annalisa Gramigna**

Ha collaborato a diversi progetti rivolti a pubbliche amministrazioni ed in particolare:

- alla progettazione e implementazione del progetto "La rete degli URP" in Emilia Romagna;
- alla progettazione e implementazione del progetto del Dipartimento della Funzione Pubblica e della Regione Emilia Romagna "URP degli URP";
- al progetto Osservatorio per l'infanzia del comune di Roma e Osservatorio per le Politiche Sociali in collaborazione con la società di consulenza Consiel spa;
- alla fase di valutazione di alcuni progetti nei "Cento Progetti ai servizi del Cittadino" del Dipartimento della Funzione Pubblica (II edizione)
- alla realizzazione di progetti innovativi di formazione per la PA per la società Maggioli spa, partecipando anche alla redazione del web magazine di URP degli URP, Public@ndo.

### **Omer Pignatti**

Dal 2001 è Presidente Antea e Amministratore Delegato di Homina Srl, (società di relazioni pubbliche e comunicazione integrata, associata ad Assorel), di cui è stato Direttore dal 1991 al 2000.

Dal 1987 al 1990 è stato Direttore relazioni esterne e capo ufficio stampa del Comune di Modena e nei tre anni successivi Direttore Agricoop e responsabile relazioni esterne Aica. E' iscritto all'Albo dei Giornalisti come pubblicista e ricopre l'incarico di Consigliere nazionale dell'Assorel (Associazione italiana delle agenzie di Relazioni Pubbliche). Svolge attività di consulenza per enti pubblici ed aziende.

### **Franco Torelli**

Libero professionista dal 1980, collabora in veste di docente con Istituti di formazione professionale ed è docente di statistica presso l'Università di Modena.

Ha svolto e tuttora svolge attività di consulenza per aziende (come CIR, Consorzio del Parmigiano Reggiano, Coop Estense), per Istituti di Ricerca (quali NOMISMA, ISMEA, CRPA, DATABANK), per pubbliche amministrazioni (Regione Emilia Romagna, Camere di Commercio).

Scrivo su testate giornalistiche specializzate (Largo Consumo).

### **Marita Chiaraviglio e Anna La Mura**

Rispettivamente, Responsabile URP e Ricercatrice del Servizio Organizzazione e Qualità della Provincia di Torino. Hanno partecipato al Laboratorio in qualità di testimoni del progetto "Osservatorio sulla customer satisfaction" realizzato dalla Provincia di Torino.

**Maurizio Miserocchi**

Responsabile dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico del Comune di Ravenna. Ha partecipato al Laboratorio in qualità di testimone del progetto di riorganizzazione del processo di gestione dei reclami e disservizi realizzato dal Comune di Ravenna.

**Patrizia Lugli**

Consulente del Centro Studio e Lavoro "La Cremeria". Ha collaborato alla realizzazione del Laboratorio in qualità di tutor organizzativo.

**Nicoletta Levi**

Funzionario della Regione Emilia Romagna, Responsabile per la Regione dei progetti "Il Sistema e la rete degli URP in Emilia Romagna" e "URPdegliURP".

## **Partecipanti al laboratorio**

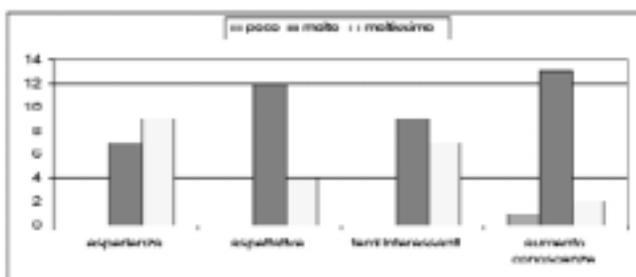
1. Rosanna Argelli – Comune di Imola (BO)
2. Luca Baldantoni - Comune di Ancona (AN)
3. Renata Brancadori – Comune di San Benedetto del Tronto (AP)
4. Valentina Castellarini - Comune di Cordenonsn (PN)
5. Alessandra Cioni - Comune di Collesalveti (LI)
6. Maria Chiara Daldi – Regione Emilia Romagna
7. Piera Ghirardini – Comune di Russi (RA)
8. Roberto Lagana – Comune di Monte Porzio Catone (RM)
9. Sabrina Leonelli - Comune di Anzola dell’Emilia (BO)
10. Maria Lodovichetti – Comune di Rimini (RN)
11. Bianca Marinelli – Comune di Molinella (BO)
12. Giovanni Proietto - Comune di Delia (CL)
13. Silvano Rosa – Comune di Finale Ligure (SV)
14. Anna Riccio – Comune di Portomaggiore (FE)
15. Barbara Tonetto – Comune di Prato (PO)

## La valutazione dei partecipanti

Al termine dei lavori programmati nell'ambito dei Laboratori si è voluto sondare il livello di gradimento degli utenti che vi hanno preso parte.

Da qui la proposizione di questionari di *customer satisfaction*, rivolti a tutti i partecipanti, somministrati in due momenti diversi: il primo al termine dell'ultimo incontro d'aula e il secondo a distanza di circa quattro mesi.

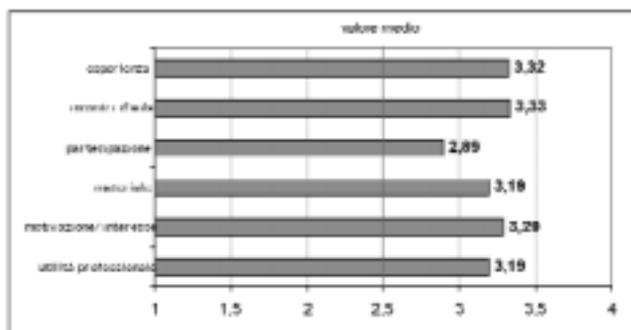
Con il **primo questionario** si è indagato sul livello di qualità percepita da parte dei partecipanti in relazione all'esperienza nel suo complesso e ad alcune dimensioni chiave. In particolare è stato chiesto di esprimere una valutazione su: gli incontri d'aula, la partecipazione, il materiale utilizzato, l'interesse e/o la motivazione dei partecipanti e l'utilità professionale.



Scala di misurazione del gradimento da 1 ("per nulla") a 4 ("moltissimo")  
Questionari compilati: 16

Scala di misurazione del gradimento: da 1 ("per nulla") a 4 ("moltissimo")

L'esperienza è stata valutata molto positivamente da tutti i partecipanti. Tutti hanno trovato interessanti i temi trattati (7 "moltissimo" e 9 "molto") e ritengono di avere incrementato le proprie conoscenze rispetto al tema dell'ascolto (2 "moltissimo", 13 "molto", solo 1 "poco"). Dati confortanti anche sul fronte delle aspettative: 12 hanno espresso un livello di soddisfazione massimo e i restanti 4 hanno espresso un livello di soddisfazione "molto" positivo.



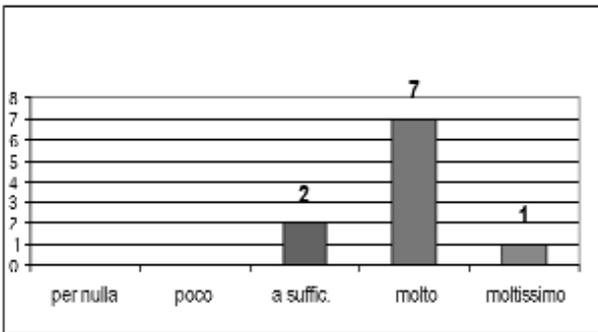
Rispetto alle varie dimensioni valutate (utilità professionale, motivazione dei partecipanti, materiale didattico utilizzato, incontri d'aula, esperienza acquisita) è prevalso un giudizio molto positivo. Un abbassamento del livello di soddisfazione, seppure sempre al di sopra del valore medio, si è registrato in relazione alla partecipazione. Dai dati emerge soprattutto un basso utilizzo della mailing-list, che qualcuno ha ricondotto a motivi di "pigrizia"; si attesta invece su valori alti il livello di soddisfazione rispetto agli spazi di dibattito.

L'elemento che è piaciuto di più del laboratorio è stato il mix di teoria ed esperienza concreta.

Con il **secondo questionario**, somministrato a distanza di quattro mesi dalla conclusione dei lavori, si è voluto sondare principalmente il livello di "utilità" percepito da parte dei partecipanti, ovvero l'effettiva "sedimentazione" delle competenze e delle conoscenze acquisite attraverso l'esperienza del laboratorio. In questo questionario è stato dato più spazio all'acquisizione di dati e informazioni di tipo spiccatamente qualitativo.

Alla domanda **"Consideri utile questo laboratorio per la tua crescita personale?"** le risposte sono state tutte positive, la stragrande maggioranza ha valutato il percorso seguito come "molto" (7 risposte su 10) e "moltissimo" utile (1 risposta), 1 partecipante ha risposto "moltissimo" e 2 invece solo "sufficiente".

In termini di competenze e conoscenze acquisite, dai questionari emerge che poco più della metà dei partecipanti ha potuto utilizzare quanto appreso dal laboratorio. Nello specifico in alcuni questionari si segnala che è stato possibile utilizzare poco le nozioni del laboratorio in quanto sono avvenuti dei cambi di dirigenza nei propri URP.



Scala di misurazione del gradimento da 1 ("per nulla") a 5 ("moltissimo")  
 Questionari compilati: 11.  
 Qualche partecipante ha omesso di rispondere ad alcune domande

Scala di misurazione del gradimento: da 1 ("per nulla") a 4 ("moltissimo")

Al di là della qualità delle informazioni apprese, il contesto organizzativo di riferimento rimane comunque una variabile determinante per la loro reale utilizzazione.

Per quanto riguarda il materiale didattico fornito, dai dati a nostra disposizione, emerge che più della metà dei partecipanti ha avuto la possibilità di farne uso. Risulta poi particolarmente rilevante l'analisi delle finalità per le quali tali contenuti sono stati riproposti, dalla quale sembra emergere un'ampia versatilità del materiale acquisito in grado di essere impiegato in modi e contesti diversi: dalla predisposizione di schede per il PEG alla proposta di un piano di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti.

La totalità dei questionari riporta una valutazione positiva sull'utilità del percorso di apprendimento; in particolare si segnala l'apprezzamento dei partecipanti per il taglio tecnico-operativo del laboratorio e per la valorizzazione delle esperienze degli stessi. Infine la grande maggioranza dei partecipanti ha dichiarato di aver avviato processi di miglioramenti e/o processi di innovazione all'interno del proprio ente sfruttando le competenze e le conoscenze acquisite nell'ambito dell'esperienza del laboratorio. Questi feedback positivi hanno incoraggiato URP degli URP a proporre nuovi temi ed argomenti per una seconda edizione dei laboratori, anche per il 2002.

Stampa:  
Grafitalia, Reggio Emilia, 2002



