ECONOMICITÀ E SODDISFAZIONE DEGLI UTENTI DELLE AZIENDE OPERANTI NELL'EDILIZIA RESIDENZIALE PUBBLICA IN ITALIA.

Alberto Falini

Sommario

Premessa; 1. L'intervento pubblico nel settore dell'edilizia residenziale: motivazioni, caratteristiche, dimensioni ed economicità; 1.1.Il fabbisogno (pubblico) dell'abitazione; 1.2. La natura del fabbisogno abitativo e le caratteristiche dell'intervento pubblico attraverso le Aziende operanti nell'Edilizia Residenziale Pubblica (ERP); 1.3. Evoluzione storica e legislativa nel settore dell'edilizia residenziale pubblica; 1.4. Le dimensioni dell'intervento pubblico; 1.5. Il principio di economicità dell'azienda pubblica; 2. La ricerca; 2.1. Premessa metodologica; 2.2. Il modello utilizzato; 2.3. Gli aspetti analizzati; 2.4. La misurazione della soddisfazione; 2.5. Altri aspetti di metodo; 3. I risultati della ricerca; 4. Conclusioni.

Premessa

Il presente contributo ha per oggetto l'analisi della soddisfazione dei clienti di un'azienda pubblica operante nell'Edilizia Residenziale Pubblica.

Come noto, le fasce sociali deboli esprimono un fabbisogno di abitazione che non può essere soddisfatto con il ricorso al mercato. Ai fini del soddisfacimento di detto bisogno operano diversi istituti pubblici, tra i quali le Aziende (Territoriali e Locali) per l'Edilizia Residenziale. Il principio di economicità che orienta (o dovrebbe orientare), in una prospettiva economico aziendale, l'operato di tali aziende impone (anche) la verifica del grado di soddisfazione del cliente. Il lavoro, pertanto, si articola in tre parti: la prima parte sviluppa il tema dell'analisi del fabbisogno, delle concrete modalità e delle condizioni attraverso le quali le aziende della Pubblica Amministrazione intendono soddisfare lo stesso. La seconda parte, dopo una premessa sul concetto di soddisfazione del cliente, è dedicata all'esplicitazione della metodologia che ha

guidato lo scrivente nella realizzazione della ricerca presso l'Azienda Territoriale per l'Edilizia Residenziale di Teramo[1]. La terza parte è riservata all'analisi dei risultati di tale ricerca, anche attraverso l'evidenza delle aree di miglioramento da sviluppare.

1. L'intervento pubblico nel settore dell'edilizia residenziale: motivazioni, caratteristiche, dimensioni ed economicità

1.1. Il fabbisogno (pubblico) dell'abitazione

L'intervento pubblico per il soddisfacimento del bisogno di edilizia residenziale, risponde ad un preciso fabbisogno espresso da una parte della collettività, insieme ad altri fabbisogni primari, quali ad esempio quelli sociali e lavorativi.

I bisogni pubblici possono essere definiti come quei bisogni che, nelle valutazioni politiche del momento, sono ritenuti propri dell'intera collettività amministrata e di cui, conseguentemente, si ritiene opportuno siano gli enti pubblici a farsi carico (Borgonovi, 1988). Conseguentemente, un servizio si definisce pubblico quando è orientato al soddisfacimento di esigenze espresse uniformemente dalla comunità amministrata o da ampi strati della stessa (Baccarani, 1988: 29-30).

La naturale evoluzione che caratterizza i gusti, le preferenze ed i fabbisogni delle collettività, determina la necessità di qualificare la categoria dei servizi pubblici come una categoria aperta (Mele, 1993), suscettibile, cioè, di variazioni in aumento e/o in diminuzione.

Al fine dell'analisi del soddisfacimento di detti bisogni, la Pubblica Amministrazione pone in essere diverse attività. Al riguardo, la prospettiva di analisi economico aziendale si distacca dalla visione della Pubblica Amministrazione come entità e soggetto unitario e anche come "sistema" in senso forte, come cioè un complesso di elementi coordinati ed integrati da un centro "forte", con un finalismo unico e ben determinato. La prospettiva economico aziendale, assunta nel presente contributo, considera, invece, la Pubblica Amministrazione come un insieme di Istituti, connessi da relazioni di varia intensità (coordinamento, controllo, ...), ma dotati di reciproca autonomia. Rebora (1990: 2), in particolare, configura la Pubblica Amministrazione come un «*"sistema debolmente connesso", cui partecipano istituti dotati di proprie autonome finalizzazioni, riconducibili solo in modo lato ad un concetto generale di "bene comune" o "interesse pubblico"*».

Il tema è di particolare rilievo, sia nel senso che, a fonte di un determinato bisogno, possono intervenire più soggetti pubblici con modalità alternative di intervento, con conseguente necessità di coordinamento ed integrazione, sia nel senso che la possibilità - per un soggetto definito - di modificare la propria impostazione dei rapporti con l'ambiente, testimonia la

possibilità di definire una propria strategia. Il concetto di strategia dell'istituto pubblico acquista senso, infatti, se la relazione tra lo stesso e il sistema ambientale è caratterizzata da forme forti di incertezza che impediscono di derivare dalla "traccia istituzionale" e dalle scelte già realizzate l'impostazione degli interventi e dei servizi offerti (Rebora, 1990); se, in altri termini, si sviluppa un'attività continua nel tempo di esercizio di discrezionalità in aree soggette a rilevante incertezza (Friend, Jessop, 1969).

1.2. La natura del fabbisogno abitativo e le caratteristiche dell'intervento pubblico attraverso le Aziende operanti nell'Edilizia Residenziale Pubblica (ERP)

L'intervento pubblico nel campo dell'edilizia residenziale rappresenta un servizio di rilevante importanza, sia per la natura del fabbisogno della collettività, sia per la dimensione economico – patrimoniale che lo caratterizza.

I fabbisogni abitativi, oggetto di interesse da parte di Istituti pubblici, sono riconducibili all'area della marginalità sociale, rappresentata da soggetti in precarie condizioni economiche e sociali e privi di autonoma capacità di agire o comunque in situazioni incompatibili con la stabilità alloggiativa[2]; all' area del disagio, rappresentata da soggetti radicati sul territorio la cui situazione economica è modesta ed incompatibile con un canone di affitto di mercato o, al limite, compatibile con un canone di affitto moderato rispetto a quello di mercato; infine, all'area della difficoltà, rappresentata da soggetti la cui situazione economica di disagio è di breve o medio periodo ed è comunque compatibile con un canone di affitto moderato rispetto a quello di mercato.

A fronte di detti fabbisogni, la Pubblica Amministrazione (nel complesso) ha mobilitato significative risorse, individuabili (l'elenco non è esaustivo) negli alloggi realizzati o recuperati da enti a totale carico (o con il concorso o contributo) dello Stato o delle regioni, nonché quelli acquisiti a qualsiasi titolo, realizzati o recuperati dai comuni o dalle aziende operanti nell'Edilizia Residenziale Pubblica (ERP); negli alloggi realizzati o recuperati con contributi erogati a vario titolo dallo Stato o dalle regioni e destinati alla locazione permanente, temporanea ovvero alla locazione con acquisto differito della proprietà; negli interventi per favorire l'accesso dei cittadini alla proprietà dell'abitazione, anche attraverso soggetti a ciò preposti, mediante contributi regionali erogati a vario titolo; infine, negli interventi per il sostegno della locazione, anche attraverso soggetti a ciò preposti, mediante contributi regionali erogati a vario titolo. In tale contesto operano le Aziende Pubbliche impegnate nell'edilizia residenza pubblica.

Il processo di decentramento istituzionale, in materia di edilizia residenziale pubblica, ha portato a ridefinire l'intero assetto del settore pubblico, per quanto riguarda la denominazione,

gli ambiti di competenza operativa e territoriale, i rapporti con la regione di riferimento e con i comuni e per denominazione.

Sul territorio operano, infatti, centoundici enti che, in tutta Italia, costruiscono e gestiscono abitazioni sociali realizzate con fondi pubblici, con fondi propri e con prestiti agevolati.

Le riforme regionali che hanno interessato il comparto hanno voluto segnare il cambiamento anche variando la denominazione degli enti, per cui gli enti riformati (I.A.C.P. - Istituto Autonomo per le Case Popolari) hanno per lo più variato il loro nome. I nuovi acronimi cominciano con la A di azienda, abbandonando il richiamo burocratico - assistenziale di "Istituto", e comprendono tutti il termine "edilizia", con residenziale o residenziale pubblica.

Acronimo	Denominazione	Regione
ACER	Azienda Casa Emilia Romagna	Emilia Romagna
ALER	Azienda Lombarda per l'Edilizia Residenziale Pubblica	Lombardia
ATER	Azienda Territoriale per l'Edilizia Residenziale	Lazio, Abruzzo, Basilicata, Friuli Venezia Giulia, Toscana, Veneto
ARER	Azienda Regionale per l'Edilizia Residenziale	Valle D'Aosta
ARTE	Azienda Regionale Territoriale per l'Edilizia	Liguria
ATC	Azienda per il Territorio e per la Casa	Piemonte
ATERP	Azienda Territoriale per l'Edilizia Residenziale Pubblica	Calabria, Campania
IERP	Istituto per l'Edilizia Residenziale Pubblica	Umbria
IPES	Istituto per l'Edilizia Sociale	Provincia Bolzano
ITEA	Istituto Trentino per l'Edilizia Abitativa	Provincia Trento

Tab. 1 - Gli enti pubblici ex IACP operanti nell'edilizia residenziale (Fonte: Federcasa, 2004)

Per brevità, di seguito, si farà ricorso al termine Aziende operanti nell'Edilizia Residenziale Pubblica per indicare l'intera categoria.

Tali aziende, se pur caratterizzate da alcune differenze giuridiche e statutarie, svolgono una serie di interventi (l'elenco non è esaustivo) nell'edilizia residenziale sovvenzionata, agevolata e convenzionata mediante l'acquisto, la costruzione ed il recupero di abitazioni e di immobili; l'acquisto di terreni fabbricabili, con facoltà di alienarli, nell'ipotesi in cui siano in esubero o inutilizzabili per i bisogni dell'azienda; la progettazione di programmi integrati e programmi di recupero urbano; il recupero del patrimonio immobiliare esistente.

Il profilo storico e quello normativo, che ha scandito l'evolversi dei compiti e delle funzioni delle aziende che operano nel settore dell'edilizia residenziale pubblica, sarà analizzato nel dettaglio nel par. 1.3; l'analisi della consistenza del patrimonio immobiliare pubblico è, invece, rinviata al successivo par. 1.4.

1.3. Evoluzione storica e legislativa nel settore dell'edilizia residenziale pubblica

La legislazione specifica sull'edilizia residenziale pubblica e la conseguente costruzione di alloggi destinati alle famiglie in condizioni economiche modeste hanno, in Italia, una lunga tradizione, iniziata nel corso del XIX secolo e sviluppatasi successivamente in tre grandi fasi ben distinte tra loro.

Alla prima fase appartengono i provvedimenti legislativi succedutisi dal primo dopoguerra al 1971, basati sul quadro giuridico introdotto dal Testo Unico sull'Edilizia Popolare ed Economica del 1938 (R.D. 28 aprile 1938, n.1165), dal quale sono nati gli Istituti Autonomi Case Popolari. In tale fase si sono realizzati principalmente il piano INA-CASA (legge 43/1949, *c.d.* legge Fanfani) e il piano GESCAL (1963-1973, legge 60/1963).

La seconda fase (1971-1995) è caratterizzata dall'istituzione degli IACP (Istituti Autonomi per le Case Popolari, legge n.865/1971), come unici referenti dello Stato in materia di edilizia residenziale pubblica e dal piano decennale per l'edilizia (legge 457/1978). Tale ultima legge, in particolare, ha previsto un piano decennale di edilizia residenziale riguardante gli interventi di edilizia sovvenzionata diretti alla costruzione di abitazioni e al recupero del patrimonio edilizio degli enti pubblici; interventi di edilizia convenzionata e agevolata diretti alla costruzione di abitazioni e al recupero del patrimonio edilizio esistente; acquisizione e l'urbanizzazione di aree destinate agli insediamenti residenziali. Tale legge ha anche rivisitato l'assetto istituzionale centrale, rideterminando le funzioni del Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica (C.I.P.E.) e delle regioni, alle quali era demandato il compito di formulare, sulla base del piano nazionale, i propri programmi quadriennali e i progetti biennali di intervento, dopo aver individuato il fabbisogno abitativo regionale.

Negli anni Novanta, maturata ormai la consapevolezza dell'importanza, anche per l'ente pubblico, di essere in grado di operare con i criteri di economicità e di efficienza tipici dell'impresa privata, emergeva l'esigenza di dotare gli enti preposti allo sviluppo delle politiche di edilizia residenziale pubblica (IACP) dei mezzi necessari al raggiungimento degli obiettivi che già negli anni Settanta l'operatore pubblico si era proposto di raggiungere ma che non era riuscito a realizzare con le leggi 865/71 e seguenti.

Il settore dell'edilizia pubblica ha visto, come anticipato, un nuovo protagonista, che non vuole più essere un semplice ente pubblico ma un'azienda operante con criteri di economicità, redditività ed efficienza caratteristici di un'economia di mercato. La trasformazione da Istituto in Azienda è perciò avvenuta quando lo Stato, non più in grado di garantire i finanziamenti a pioggia derivanti dai piani pluriennali (865/71, 513/77, 457/78) ha delegato le funzioni alle regioni.

Attualmente, quindi, il quadro normativo dispone che siano le regioni a dare le indicazioni per l'intervento pubblico in materia di edilizia residenziale; tale intervento viene organizzato attraverso le diverse Aziende (vedi par. 1.2) secondo l'indirizzo dato dalle relative regioni. Il conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle regioni ed agli enti locali, è attuato attraverso il D. L. n. 112/1998, laddove alla Sezione III - Edilizia residenziale pubblica, l'art. 59 sancisce che le funzioni ed i compiti mantenuti dallo Stato attengono alla determinazione dei principi e delle finalità di carattere generale e unitario in materia di edilizia residenziale pubblica; alla definizione dei livelli minimi del servizio abitativo, nonché degli standard di qualità degli alloggi di edilizia residenziale pubblica; al concorso, unitamente alle regioni ed agli altri enti locali interessati, al concorso nell'elaborazione di programmi di edilizia residenziale pubblica aventi interesse a livello nazionale; alla definizione dei criteri per favorire l'accesso al mercato delle locazioni dei nuclei familiari meno abbienti e agli interventi concernenti il sostegno finanziario al reddito.

1.4. Le dimensioni dell'intervento pubblico

Dati recenti, relativi al 1999, evidenziano che solo il 20% delle abitazioni principali sono in affitto e il 23% degli alloggi in affitto sono alloggi sociali[3].

Una recente indagine svolta da Federcasa (2004) ha evidenziato che la percentuale di abitazioni principali di proprietà in Italia è in graduale e sensibile crescita, a partire dagli anni 80 sino a fine anni 90. Proprio ai paesi del sud corrisponde la più elevata percentuale di famiglie che abitano alloggi di proprietà, sintomo di economie di origine agricola, ancorate al principio culturale della proprietà quale fattore di benessere e stabilità. A livello territoriale risultano differenze sostanziali tra le piccole città, in cui predominano le abitazioni occupate di proprietà. Le abitazioni in affitto sono concentrate nelle aree più degradate delle città metropolitane (dove raggiungono percentuali del 42,7%, quasi pari a quelle della proprietà che rappresenta il 42,9%).

L'esigenza di garantire a tutti i cittadini il diritto alla casa, indipendentemente dalla loro condizione socio economica, ha portato lo Stato centrale e le diverse autonomie locali a stanziare risorse finanziarie crescenti sino al 2001 (raggiungendo uno stanziamento di 330 milioni di euro) nel 2002; invece, si registra un netto decremento (lo stanziamento ridotto a circa 250 milioni di euro), pur in condizioni di crescita della domanda per il mercato abitativo, per intervenute esigenze di razionalizzazione dei conti pubblici.

Il livello di soddisfacimento della domanda si mantiene, tuttavia, sufficientemente elevato anche se le risorse pubbliche destinate all'edilizia residenziale pubblica decrescono; l'82,18% delle domande ammissibili pervenute dagli utenti richiedenti i contributi alla locazione, è stato

soddisfatto (in misura maggiore e molto vicina al 100% nei comuni capoluogo e negli altri comuni).

Nel corso degli ultimi anni il patrimonio di edilizia residenziale pubblica[4] è andato diminuendo a causa del processo di erosione determinato dalle vendite, non sufficientemente bilanciato dalla costruzione di nuovi alloggi.

Il patrimonio residenziale sociale in affitto gestito dagli IACP (o dai nuovi enti che ne hanno assunto le funzioni) nel 1996 risultava composto da 831.560 abitazioni ed è sceso nel 2000 a poco meno di 800.000 alloggi, in parte a causa del processo di dismissione che non è più bilanciato, negli ultimi anni, dall'attività costruttiva, e in parte a causa del progressivo ritiro dalla gestione del proprio patrimonio da parte dei comuni[5].

Anno	**Ripartizione geografica**			
	Nord	***Centro***	***Sud e isole***	***Italia***
1991	494.514	234.498	406.527	1.135.539
2001	477.957	192.911	302.263	973.130
Variazione %	*- 3,3%*	*- 17,7%*	*- 25,6%*	*- 14,3%*

Tab. 2 - Evoluzione del patrimonio residenziale pubblico per aree geografiche (Fonte: elaborazioni su dati Istat)

L'attività costruttiva segue una curva analoga a quella del patrimonio; perciò, dopo una fase di crescita nel decennio 1980-90 (fig. 1), a partire dal 1988 è iniziata una fase recessiva, in cui le costruzioni si sono ridotte di numero. Poiché lo stock nuovo prodotto sembra destinato a restare sotto ai 10.000 alloggi annui e le vendite sembrano anch'esse assestate su valori analoghi, non sembra possibile un incremento dello stock di edilizia sociale, a meno di cospicui investimenti esterni al bilancio.

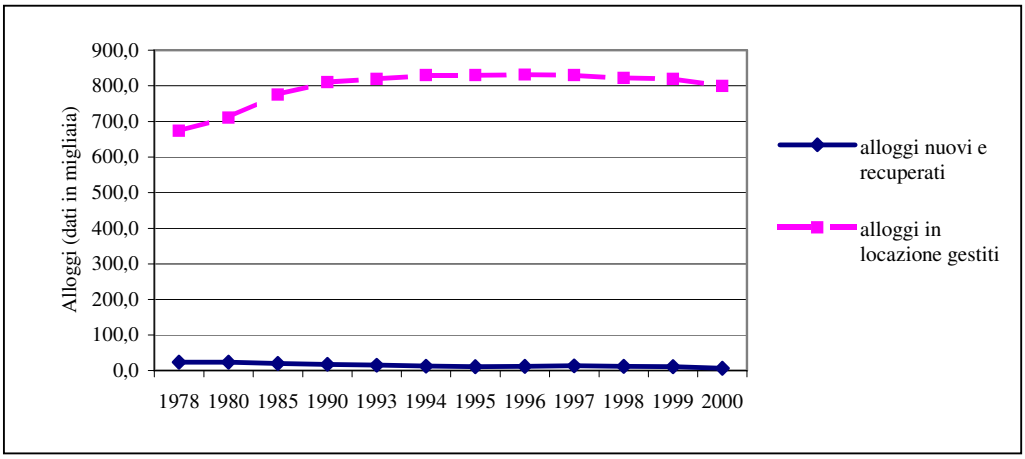

Fig. 1 - Andamento del patrimonio rispetto all'attività costruttiva. (Fonte: elaborazione su dati Federcasa, 2004)

1.5. Il principio di economicità dell'azienda pubblica

La differenza nel comportamento tra il privato e il pubblico sta nel fatto che l'uno può ricercare il reddito agendo sia sui prezzi che sui costi, mentre l'altro non può che agire sul contenimento dei costi a fronte di un livello tariffario fissato dal quale possono anche scaturire risultati economici positivi solo dopo aver soddisfatto le prioritarie esigenze di socialità (Saraceno, 1970).

Proprio per tale ragione, il giudizio dell'efficienza economica di un Istituto pubblico, ossia della sua attitudine a perseguire economicamente i suoi fini, presenta maggiori difficoltà di quelle che si incontrano nell'apprezzamento economico di una gestione privata (Coda, 1977: 15).

Gli Istituti (tra i quali figurano le imprese, le famiglie, la pubblica amministrazione) hanno un proprio finalismo differenziato. La considerazione di detto finalismo e del profondo connotato di socialità insito nei servizi pubblici, pertanto, è essenziale al fine della formulazione dei giudizi sull'economicità.

In merito al principio dell'economicità, per gli enti e le imprese pubbliche è possibile individuare tre distinte tesi, riassumibili nelle seguenti proposizioni:

1) l'alta direzione dell'ente pubblico deve mirare alla massimizzazione del reddito d'esercizio, poiché non è ipotizzabile distinguere gestioni pubbliche da gestioni private nel sistema delle imprese, che è, e deve rimanere, uno[6];
2) il management pubblico può non pretendere la massimizzazione del risultato economico positivo d'esercizio, ma non può rinunciare al reddito pari all'interesse sul capitale proprio investito, calcolato ad un tasso espressivo del rischio economico d'impresa[7];
3) l'alta direzione dell'ente deve essere motivata dal criterio della massimizzazione del reddito, ma deve conciliare tale obiettivo con quello imposto dal potere politico.

Nel caso di specie, non sono chiaramente sostenibili le tesi indicate ai primi due punti, stante il finalismo che caratterizza le Aziende Pubbliche operanti nell'Edilizia Residenziale Pubblica.

Occorre, pertanto, esplicitamente considerare tale finalismo nella valutazione dell'economicità. Masini (1978: 241) già identificava l'economicità dell'azienda pubblica nel conseguimento dei fini istituzionali senza il ricorso sistematico all'incremento del debito per mantenere l'equilibrio monetario "*turbato da combinazioni di azienda continuamente suscitatrici di perdita di esercizio pubblico*".

Con Cafferata (1983) viene separato il concetto di equilibrio economico da quello di economicità, ritenendo il primo oggetto di normale osservazione tramite le tecniche di indagine elaborate dalla dottrina aziendale, mentre il giudizio di economicità implica l'apprezzamento di

una serie di indicatori del modo in cui si svolge l'attività che vanno ben oltre la semplice rilevazione dell'equilibrio economico.

Borgonovi (1988) definisce l'economicità come "*la capacità mantenuta nel lungo periodo di soddisfare i bisogni considerati di pubblico interesse della comunità facendo affidamento su un flusso di ricchezza fisiologico, considerato economicamente sopportabile*".

Per Rebora (1992) l'economicità dell'azienda pubblica va considerata in relazione alla *mission* e alla strategia, potendo essere definita come l'attitudine dell'ente pubblico a soddisfare i bisogni istituzionali in modo economicamente giudicato conveniente, sottolineando, in tal modo la necessità di misurare la convenienza economica in funzione delle scelte strategiche, di tipo politico, e in base alle esigenze di equilibrio economico finanziario.

In termini generali, pertanto, le condizioni attraverso le quali si realizza l'economicità appaiono sintetizzabili nelle soddisfazioni degli utenti sulla quantità/ qualità dei servizi erogati e sulle funzioni svolte dall'azienda pubblica rispetto agli obiettivi definiti e nel perseguimento dell'equilibrio economico, finanziario e monetario (Zangrandi, 1994), precisando che le condizioni di equilibrio economico, finanziario e monetario vanno analizzate tenendo conto del flusso di ricchezza sul quale può (fisiologicamente) fare affidamento un Istituto. Tale flusso, a sua volta, è anche determinato, nel caso di specie, da livelli istituzionali pubblici più elevati (regione, stato, ecc.).

La definizione di economicità, inoltre, richiama implicitamente anche il concetto di efficienza, misurata dal rapporto tra risorse impiegate nel processo produttivo e l'output realizzato. Detta definizione, infine, richiama i fini dell'ente e la capacità di perseguirli (efficacia).

In tale ultima prospettiva, la soddisfazione dei clienti/utenti (*customer satisfaction*) è una delle condizioni fondamentali per la valutazione dell'economicità.

2. La ricerca

Nel presente capitolo è illustrata la metodologia della ricerca di *customer satisfaction* sviluppata nell'ambito del Nucleo di Valutazione dell'Azienda Territoriale per l'Edilizia Residenziale di Teramo.

2.1. Premessa metodologica

Occorre premettere chiaramente che la soddisfazione del cliente non è un concetto nuovo per la letteratura economico aziendale e per il management[8]. Levitt (1960) riteneva che la soddisfazione del cliente fosse lo scopo ultimo di ogni impresa.

Soddisfazione del cliente significa per l'azienda fornire beni/servizi coerenti con le attese del cliente stesso, ma soprattutto, porre quest'ultimo, sempre più esigente, selettivo e informato, quale arbitro della qualità (Fabris, Rolando, 1999). In tale prospettiva, un servizio è soddisfacente quando viene giudicato così da chi lo usa e non da chi lo produce (Gasco-Casati, 1990: 74).

Tuttavia, osservano Varaldo-Guido (1997: 16) che «*Un'impresa può fornire benissimo un bene/servizio ad alta qualità e tuttavia non soddisfare il cliente: ciò accade quando gli aspetti ... non contano per i consumatori*»[9].

La *customer satisfaction* è, quindi, un'importante politica del *marketing mix* aziendale ma, allo stesso tempo, è una vera e propria metodologia d'approccio all'attività d'azienda che considera un obbligo strategico ed operativo la ricerca della corrispondenza tra le esigenze del cliente e le proprie prestazioni. Tale pensiero rappresenta l'evoluzione delle riflessioni degli studiosi dell'economia aziendale: Zappa, ad esempio, riteneva "*che il grado di soddisfazione percepito dalla domanda rappresenta una categoria concettuale dalla quale risulta impossibile prescindere nell'indagine delle condizioni di esistenza e delle manifestazioni di vita delle aziende*" (Zappa, 1927: 30).

Come ha rilevato Valdani (1995), in tempi più recenti, l'analisi di *customer satisfaction* può essere utilmente incentrata sulla verifica della consonanza esistente tra:

1) la qualità pianificata dal management;
2) la qualità desiderata dal consumatore;
3) gli obiettivi di qualità percepiti dal personale dell'azienda;
4) la qualità offerta al mercato;
5) la qualità percepita dal consumatore.

Si evince che vi è una correlazione profonda tra la cultura della qualità aziendale, che si traduce in un livello qualitativo di offerta, e la percezione della qualità stessa da parte dell'utenza. Si potrebbe affermare che se l'azienda è focalizzata sulla cultura della qualità, la probabilità che la stessa sia percepita all'esterno positivamente è molto alta. *(Valdani-Busacca, 1992; Busacca, 1994).*

Nel contesto dell'attuale economia, con mutamenti anche repentini degli scenari, tale consapevolezza si traduce nel passaggio da un approccio di tipo adattativo/reattivo (nel quale ci si adegua al mutare delle condizioni ambientali) ad un approccio di tipo proattivo, dove è necessario essere capaci di gestire eventi non ancora manifestatisi (Valdani, 1994). Nei predetti contesti economici, la *customer satisfaction* costituisce una condizione per la sopravvivenza delle imprese, giacché le stesse, non soddisfacendo i propri clienti, soffrirebbero la sanzione di un mercato insoddisfatto. Tale sanzione, come è ovvio, manca nei contesti analizzati nel

presente contributo, poiché detti contesti sono caratterizzati da bisogni che non possono trovare soddisfazione con modalità alternative (stante cioè i vincoli economici della domanda). A ciò si aggiunga, inoltre, che, talvolta, in detti enti, non esistono le competenze necessarie per l'introduzione di tecniche come la *customer satisfaction,* anche perché quest'ultima viene talvolta minimizzata *«a una sorta di optional o di gioco per giovani intraprendenti funzionari, che sviluppano in proprio questionari di ogni tipo, ma in genere non hanno nessun criterio di campionamento, di rilevazione, di elaborazione e spesso nemmeno di impostazione*» (Lo Schiavo, 1997: 156). Tutto ciò ostacola il diffondersi di una cultura della qualità, oggettiva e sistematica, dotata di propri sistemi e strumenti, in grado di orientare i comportamenti aziendali; o, quantomeno, ne limita lo sviluppo ai casi nei quali il governo (di nomina politica) manifesta una sensibilità su detti temi o ai casi di sensibilizzazione indotta esogenamente da altri strumenti[10].

D'altra parte, occorre osservare che la *customer satisfaction* (nell'ambito della valutazione dell'economicità) è da considerarsi variabile critica specie nell'attuale momento storico, caratterizzato da (particolare) scarsità di risorse finanziarie della Pubblica Amministrazione in una situazione di bisogni pubblici crescenti. Né vale evidenziare le specificità dei servizi pubblici, le quali non devono costituire un alibi per sottrarsi al giudizio degli utenti; le stesse, anzi, evidenziano che la valutazione delle azioni pubbliche operata dagli utenti sia integrata con altri elementi valutativi sia di carattere gestionale, sia di carattere politico-amministrativo (Mele-Popoli, 1995).

In genere, i servizi pubblici (erogati in regime non concorrenziale) hanno un'immagine di bassa qualità, talvolta associata ad inefficienza; occorre riconoscere, tuttavia, che sono stati compiuti significativi sforzi nella direzione del miglioramento degli stessi (Santamato, 2003: 61).

Le indagini di *customer satisfaction*, in tale prospettiva, sono finalizzate alla valutazione dell'efficacia delle politiche pubbliche ed anche alla conseguente, eventuale, ri-progettazione dei sistemi di erogazione/produzione. Tali indagini possono rispondere anche alla volontà di verificare in modo quantitativo l'immagine che l'organizzazione ha acquisito all'esterno, poiché godere di una buona immagine significa affidabilità e fiducia e, quindi, un atteggiamento di disponibilità da parte dei diversi interlocutori (Corvi, 1994).

Per l'azienda pubblica, inoltre, dotarsi di strumenti finalizzati ad effettuare indagini sulla soddisfazione dei clienti significa, oltre che essere consapevoli dell'importanza di tale variabile (anche in ottica di sostegno all'azione politica), valorizzare le conoscenze degli operatori impegnati nei progetti di miglioramento della qualità dei servizi ed attivare/migliorare corrispondenti sistemi di relazione verso l'interno e verso l'esterno.

2.2. Il modello utilizzato

Nell'ottica della *customer satisfaction* la possibilità di valutare la soddisfazione del cliente discende dal confronto tra le aspettative (qualità attesa) del servizio e la qualità percepita dello stesso (fig. 2). Le aspettative, a loro volta, sono influenzate da una serie di fattori di carattere personale, legati a esigenze personali, esperienze vissute, informazioni, giudizi di terzi, immagine, ecc. La qualità percepita è influenzata, invece, dopo l'esperienza, dallo stile di vita, dall'evoluzione dei gusti e delle tecnologie ed è riferita a elementi fisici, simbolici, emotivi, ecc. (Valdani, 1995b). In altri termini, la qualità percepita è l'interpretazione dell'esperienza di quanto vissuto.

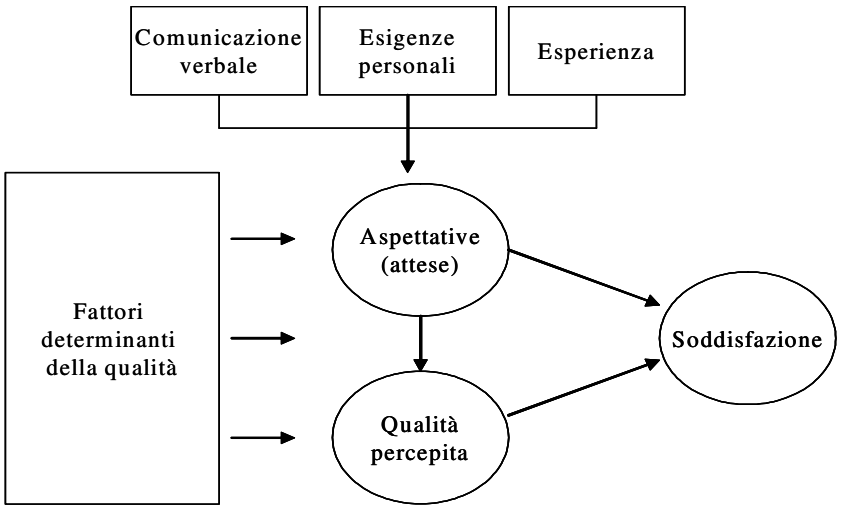

Fig. 2 - Il modello per la soddisfazione dell'utenza

Pertanto, la soddisfazione globale del cliente non è determinata dal livello di qualità che lo stesso ritiene di ricevere, ma dalla differenza che esiste tra l'importanza che il cliente attribuisce ai fattori determinanti la qualità ("aspettativa") del servizio ed il livello di qualità che il cliente percepisce come ricevuta ("qualità percepita")[11].

Il livello di soddisfazione dell'utente è quindi determinato da una serie di fattori tangibili e da fattori intangibili, costituiti dalle esperienze passate e dalle esigenze personali maturate. Proprio per il *mix* degli elementi che influenzano la soddisfazione finale diventa quanto mai difficile pervenire ad un indicatore sintetico di tale soddisfazione, svincolato da condizionamenti di matrice politica e con caratteri oggettivi.

2.3. Gli aspetti analizzati

Nel corso degli ultimi decenni sono stati sviluppati diversi studi[12] per individuare i fattori che influiscono sulla percezione della qualità del servizio pubblico. Tra questi studi, Ruffini (1999: 29,30) ricorda fattori rilevanti come la puntualità del servizio, il volume del servizio, l'accessibilità e comodità del servizio, la sua disponibilità e continuità, la precisione, la sicurezza e l'adeguatezza (o pertinenza)[13].

Nel caso di specie, è stato analizzato il prodotto/servizio tipico di un'Azienda Territoriale per l'Edilizia Residenziale. Tale prodotto/servizio consiste nell'offrire un'abitazione a soggetti appartenenti alle fasce deboli della popolazione, a condizioni economiche vantaggiose (rispetto a quelle di mercato) ed adeguate alla capacità contributiva (rappresentata in alcuni casi dalle dichiarazioni dei redditi a livello di nucleo familiare). Il prodotto/servizio si estende ad interventi di riparazione e manutenzione, ordinaria e straordinaria, ed implica rapporti con il personale dipendente, l'esistenza di servizi amministrativi per il disbrigo di pratiche ed un certo grado di informazione e comunicazione sulle procedure da seguire.

Sono stati individuati, pertanto, alcuni fattori ("aree tematiche"), espressione degli elementi principali (di primo livello) che influenzano la qualità. Come si avrà modo di costatare, le aree tematiche non hanno lo stesso "peso", poiché ve ne sono alcune che rappresentano il "*core*" del servizio, mentre altre, sono accessorie. Si è, tuttavia, ritenuto opportuno esplicitarle per consentire all'azienda di evidenziare e valutare tutti i possibili fattori.

In particolare, sono state individuate le seguenti aree tematiche:

1) qualità dell'abitazione
2) servizi connessi all'abitazione
3) servizi amministrativi
4) personale dell'ATER
5) comunicazione ed informazione

Ciascuna area tematica, inoltre, è stata a sua volta articolata in aspetti specifici (di secondo livello), quantitativamente variabili in funzione del tema analizzato, al fine di favorire un giudizio il più possibile circostanziato in relazione all'oggetto dell'analisi.

Sono stati, inoltre, individuati 24 temi specifici di seguito indicati[14]:

Area tematica 1 "qualità dell'abitazione" [15]

1) isolamento termo/acustico
2) protezione da furti e intrusioni
3) dotazione tecnologica
4) area verde attrezzata

5) superficie per famiglia
6) vetustà del fabbricato

Area tematica 2 “servizi connessi all’abitazione” [16]

7) rapidità interventi di riparazione
8) manutenzione straordinaria
9) controllo dello stato del fabbricato

Area tematica 3 “servizi amministrativi” [17]

10) tempi risposta reclami
11) facilità contatto uffici
12) chiarezza comunicazioni
13) attese sportelli
14) pratiche amministrative

Area tematica 4 “personale” [18]

15) competenza del personale di manutenzione
16) disponibilità del personale di manutenzione
17) competenza del personale utenza
18) disponibilità del personale utenza
19) competenza del personale patrimonio
20) disponibilità del personale patrimonio

Area tematica 5 “comunicazione ed informazione” [19]

21) informazione pratiche rimborsi
22) informazione procedure guasti
23) informazione procedure pratiche tipiche
24) informazione leggi accesso

La fig. 3 seguente illustra la struttura degli aspetti analizzati:

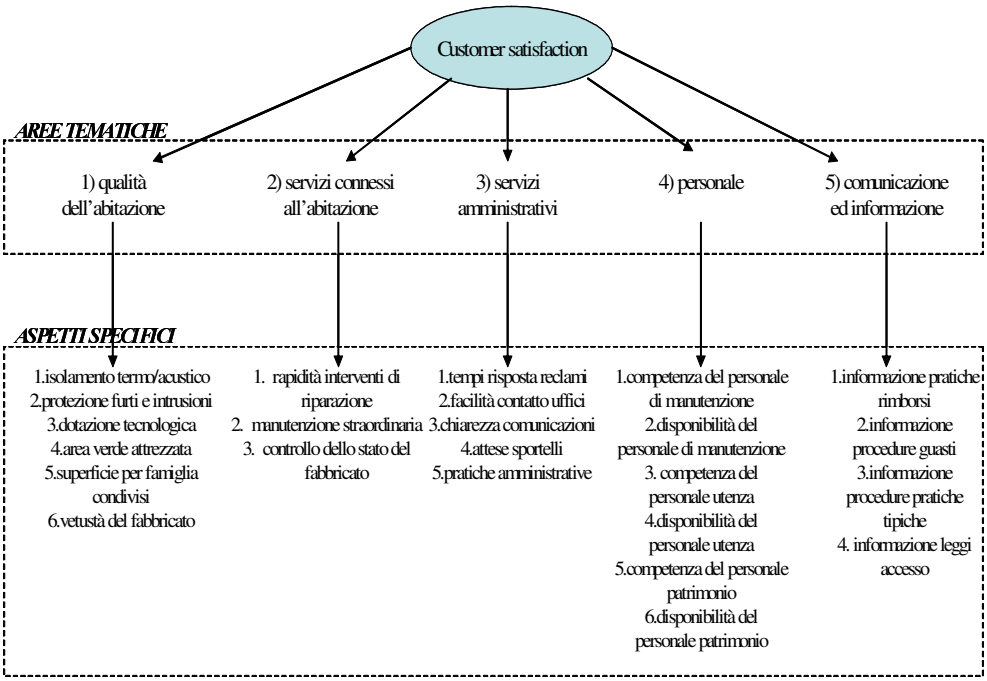

Fig. 3 – Interrelazioni tra le aree tematiche dell'indagine e i singoli aspetti specifici

2.4. La misurazione della soddisfazione

Il sistema di misurazione che è stato scelto nella presente indagine di soddisfazione dell'utenza ha il fine di stabilire e quantificare il grado di attesa/importanza ("aspettativa") ed il grado di soddisfazione ("qualità percepita"), attraverso una scala semantica a cinque diversi livelli ("per niente", "poco", "così così", "abbastanza" e "molto")[20].

La qualità attesa e la qualità percepita vengono definite, separatamente per ciascun aspetto, dalla somma della percentuale degli intervistati che hanno risposto "abbastanza" e "molto" alle varie domande. In generale, quanto minore è la differenza fra qualità attesa e qualità percepita, tanto maggiore è la soddisfazione.

La soddisfazione, per ciascuno degli elementi considerati, è pertanto determinata dal "gap" esistente tra qualità attesa e qualità percepita, come in precedenza specificata[21]. Al fine di esprimere quantitativamente tale indicatore, si è adottato l'indice di *Customer Satisfaction* (CSI) per l'aspetto specifico (x), determinato dalla seguente formula:

$$CSI_x = [1 - (\textit{Gap}\ \text{medio})] * 100$$

dove *Gap* medio è, per l'appunto, la differenza tra la percentuale degli intervistati che hanno risposto "abbastanza" e "molto" in relazione all'importanza di un determinato aspetto specifico (x) e la analoga percentuale di intervistati in relazione, questa volta, alla qualità percepita[22].

Al fine di pervenire ad un indicatore sintetico, è necessario però considerare che i diversi aspetti specifici (24), così come le diverse aree tematiche (5), possono avere (ed hanno) un diverso rilievo qualitativo, cosicché non appare corretto procedere alla quantificazione di un indicatore sintetico attraverso una media aritmetica semplice. E' opportuno, invece, ricorrere a forme varie di ponderazione dell'importanza dei singoli temi specifici all'interno di una definita aree tematica, così come del diverso peso delle singole aree tematiche.

A tal fine, nella ricerca presentata, si è scelto di adottare una scala di priorità condivisa da tecnici ed esponenti dell'organo di governo, oltre che essere suffragata da uno studio analogo realizzato in passato presso un'altra struttura[23].

I pesi adottati, per ciascun tema specifico all'interno dell'area tematica e per ciascuna area tematica sono di seguito indicati:

Area tematica		Tema specifico	Peso (%) su area tematica (A)	Peso di area tematica su Customer Satisfaction (B)	Peso (%) su Customer Satisfaction (C)=(A)x(B)
1	1	Isolamento termo/acustico	32	50%	16,00
	2	Protezione da furti e intrusioni	14		7,00
	3	Dotazione tecnologica	20		10,00
	4	Area verde attrezzata	8		4,00
	5	Superficie per famiglia	13		6,50
	6	Vetustà del fabbricato	13		6,50
2	7	Rapidità interventi riparazione	24	15%	3,60
	8	Manutenzione straordinaria	56		8,40
	9	Controlli stato fabbricato	20		3,00
3	10	Tempi risposta reclami	40	10%	4,00
	11	Facilità contatto uffici	20		2,00
	12	Chiarezza comunicazioni	22		2,20
	13	Attese sportelli	3		0,30
	14	Pratiche amministrative	15		1,50
4	15	Competenza Personale Manutenzione	52	15%	7,80
	16	Disponibilità Personale Manutenzione	11		1,65
	17	Competenza Personale Utenza	22		3,30
	18	Disponibilità Personale Utenza	6		0,90
	19	Competenza Personale Patrimonio	7		1,05
	20	Disponibilità Personale Patrimonio	2		0,30
5	21	Informazione pratiche rimborsi	26	10%	2,60
	22	Informazione procedure guasti	47		4,70
	23	Informazione procedure pratiche tipiche	18		1,80
	24	Informazione leggi accesso	9		0,90
		TOTALE		**100%**	**100,00**

Tab. 3 – Importanza ("pesi") degli aspetti specifici e delle aree tematiche

Partendo dalle medie delle attese e delle percezioni, viene calcolato il *gap* medio riferito ad ogni aspetto specifico di ciascuna area tematica; successivamente, viene pesato tale *gap* medio con il relativo rapporto di importanza/priorità ("Peso (%) su area tematica" nella tabella 3) e viene calcolata la somma dei *gap* medi pesati dell'area di riferimento. Successivamente,

applicando i "pesi" per le aree tematiche ("Peso di area tematica su *Customer Satisfaction*"), si perviene ad un unico indicatore di sintesi della soddisfazione del cliente/utente.

2.5. Altri aspetti di metodo

Prima di illustrare i risultati, appare opportuno fare dei cenni su altri aspetti metodologici essenziali per la realizzazione della ricerca stessa.

Il primo aspetto è relativo allo strumento impiegato per l'indagine di *customer satisfaction*. In astratto, gli strumenti che possono essere utilizzati per le analisi della soddisfazione del cliente sono l'intervista personale, l'intervista telefonica e l'autocompilazione diretta da parte dell'utente (Tanese, Negro, Gramigna, 2003).

Tali strumenti presentano punti di forza e di debolezza che devono essere attentamente valutati (*cfr*. tab. 4).

Strumento di indagine	Punti di forza	Punti di debolezza
Intervista personale	La presenza dell'intervistatore stimola la collaborazione e favorisce il rapporto umano La presenza dell'intervistatore consente la spiegazione di eventuali incomprensioni È possibile sottoporre questionari lunghi (se le condizioni in cui si effettua l'intervista lo consentono)	Il costo è molto elevato I tempi di svolgimento possono essere molto lunghi Il ruolo dell'intervistatore assume molto importanza La presenza dell'intervistatore può generare una influenza sul tipo di risposta
Intervista telefonica	Il costo è abbastanza contenuto La velocità di esecuzione consente una tempestività dei risultati	Non si è sicuri dell'identità dell'intervistato Risulta difficile analizzare alcuni aspetti con un buon livello di dettaglio L'intervista non può essere personalizzata perché la durata deve essere più breve che quella diretta
Autocompilazione	L'assenza dell'intervistatore evita qualunque forma di condizionamenti Il costo è contenuto Il tempo a disposizione per l'intervistato consente una maggiore meditazione	Le domande devono essere il più possibile semplici per evitare fraintendimenti Non si ha la sicurezza dell'identità di chi risponde Il tasso di ritorno dei questionari è molto basso I tempi di esecuzione possono essere molto lunghi, specie nel caso di utilizzo del mezzo posta Le domande aperte devono essere evitate a causa dell'assenza dell'intervistatore

Tab. 4 - Punti di forza e di debolezza degli strumenti utilizzati per le indagini di customer satisfaction (adattato da Tanese, Negro, Gramigna, 2003)

Quanto al mezzo con il quale assumere le informazioni, la scelta operata è stata individuata nell'intervista telefonica, attraverso la quale somministrare all'intervistato un determinato questionario. Ciò a motivo della necessità di assicurare una risposta, attraverso un colloquio diretto a illustrare il significato dei temi specifici (modalità non possibile con alcuni mezzi, ad es. questionario postale), nonché sulla base di considerazioni di economicità che rendevano

detto strumento più interessante rispetto ad altri (interviste dirette sul luogo con soggetti dispersi sul territorio). Si è avuto cura, inoltre, di assicurare omogeneità di approccio con l'intervistato, previo coordinamento del gruppo di lavoro avuto riguardo alla circostanza che gli intervistatori erano diversi, scelti e coordinati da personale interno all'azienda.

Per quanto concerne il questionario, sulla base delle scelte indicate in precedenza in ordine agli aspetti da analizzare, lo stesso è stato definito prevedendo, per ciascun aspetto specifico, delle risposte chiuse all'interno di una scala semantica a 5 livelli, come definito nella tab. 5 (nell'allegato 1 viene prodotto per intero il questionario).

	Quanto è importante per lei (il seguente aspetto)……					**Quanto è soddisfatto (del seguente aspetto)……**				
	Molto	Abbas-tanza	Così così	Poco	Per niente	Molto	Abbas-tanza	Così così	Poco	Per niente
tema specifico 1										
tema specifico 2										
……										

Tab. 5 – Scala di misurazione della soddisfazione in una scala a cinque livelli

Un altro aspetto metodologico di rilievo attiene alla definizione del campione, avuto riguardo alla necessità che sia il più possibile rappresentativo dell'intera popolazione e sia composto con criteri oggettivi, alla luce della finalità del lavoro ispirato alla conoscenza e scevro da condizionamenti politici di sorta.

Al fine di assicurare l'omogeneità di rappresentazione territoriale, si è assunto di comporre un campione pari ad almeno il 10% della popolazione, nel quale il numero degli assegnatari intervistati residenti in un dato comune sul totale degli intervistati, fosse nella stessa proporzione del totale degli assegnatari residenti in detto comune sul totale degli assegnatari.

Quanto alla scelta dei singoli soggetti, tenuto conto che non esistevano ulteriori variabili vincolanti a detto fine, si è scelto la modalità dell'estrazione a sorte.

Al fine di evitar di ridurre il campione, a causa dell'eventuale indisponibilità di alcuni intervistati, infine, sono stati individuati degli assegnatari, zona per zona, da contattare in caso di necessità.

3. I risultati della ricerca

Sulla base delle premesse teoriche in precedenza definite, è stato composto il campione dei 300 inquilini a fronte di una popolazione (o universo) di circa 2.700 assegnatari degli alloggi dell'A.T.E.R. di Teramo.

Il campione estratto dall'universo selezionato è rappresentato per l'area Est da 120 inquilini residenti in complessivi 82 edifici, per l'area Ovest da 153 inquilini residenti in complessivi 68

edifici e per l'area Centro da 27 inquilini residenti in complessivi 19 edifici, così come risulta dalla tab. 6.

Area geografica	Universo				Campione			
	Comuni	%	Assegnatari	%	Intervistati	%	Edifici	%
Est	15	35,7%	1.065	40,2%	120	40,0%	82	48,5%
Centro	19	45,2%	1.359	51,3%	153	51,0%	68	40,2%
Ovest	8	19,0%	225	8,5%	27	9,0%	19	11,2%
Totale	**42**	100,0%	**2.649**	100,0%	**300**	100,0%	**169**	100,0%

Tab. 6 - Composizione per area geografica dell'universo e del campione

Con riferimento al campione analizzato, è risultato che gli edifici associati agli inquilini estratti sono complessivamente 169 unità.

Dopo aver analizzato il campione oggetto della ricerca si procede alla rappresentazione dei risultati, avendo cura di illustrare, in primo luogo, i risultati relativi alle singole aree tematiche e, in secondo luogo, l'indicatore sintetico della *customer satisfaction*[24].

Area tematica 1 - Qualità delle abitazioni

N° (A)	Tema specifico (B)	Importanza (C)	Qualità attesa (%) (D)	Qualità percepita (%) (E)	*Gap* medio (%) (F)=(D)-(E)	*Gap* medio "pesato" (%) (G)=(F)x(C)	*ICS* (%) *(H)=1-(F)**
1	Isolamento termo/acustico	32	86,33	43,33	43,00	13,76	57,00
2	Protezione da furti e intrusioni	14	83,33	34,67	48,67	6,81	51,33
3	Dotazione tecnologica	20	94,67	46,00	48,67	9,73	51,33
4	Area verde attrezzata	8	90,67	44,67	46,00	3,68	54,00
5	Superficie per famiglia	13	97,33	74,67	22,67	2,95	77,33
6	Vetustà del fabbricato	13	97,67	60,00	37,67	4,90	62,33
Totale/media		**100**	**91,67**	**50,56**	**41,11**	**41,83**	**58,17**

Tab. 7 - Sintesi dei risultati dei questionari relativi alla qualità delle abitazioni

La sintesi dei risultati dell'area tematica relativa alla qualità dell'abitazione evidenzia un consistente divario (pari mediamente a circa 41 punti percentuali) tra le attese e le percezioni degli inquilini (colonna (F)); si rileva, inoltre, che mentre le attese da parte degli inquilini sono generalmente molto elevate (caratteristica peraltro comune ad altre aree tematiche), le percezioni risultano invece basse con le uniche eccezioni delle caratteristiche relative alla "superficie per famiglia" ed alla "vetustà del fabbricato".

Il tema della protezione dai furti e dalle intrusioni, in particolare, fornisce lo stimolo per qualche ulteriore considerazione. Da una parte, infatti, si registra un livello di qualità percepito decisamente basso (il più basso tra gli aspetti specifici di tutte le aree tematiche), pari al 35% circa; dall'altra, si registra un livello di aspettativa altrettanto basso (il più basso tra tutti), quasi a sottolineare, in via ipotetica che, gli inquilini, pur essendo decisamente insoddisfatti del fenomeno, non vi annettono particolare importanza (relativa).

Gli indici di *customer satisfaction* (ICS) relativi ai singoli temi specifici sono di poco inferiori al 60% (termine di sufficienza per convenzione), eccezion fatta per la "superficie per famiglia", ritenuta soddisfacente.

Dal punto di vista grafico, gli indici di *customer satisfaction* relativi ai singoli aspetti specifici sono evidenziati nella fig. 4. I risultati sono riportati nella figura esagonale (radar) in chiaro (con l'indicazione del relativo indice). Quando i risultati sono insufficienti, si evidenzia la figura esagonale con colore grigio scuro, i cui vertici sono coincidenti con il valore 60% (sufficienza). Pertanto, in modo immediato, il radar è in grado di illustrare se ci sono degli aspetti specifici rispetto ai quali la soddisfazione dei clienti è insufficiente, nonché la maggiore o minore insoddisfazione, espressa dalla distanza tra il radar della "soddisfazione" (in chiaro) ed il radar della sufficienza (in scuro), per ciascun tema specifico.

Nel caso di specie, si registra una soddisfazione insufficiente per "isolamento termo/acustico", "area verde attrezzata" e, soprattutto, per "protezione da "furti ed intrusioni" e per "dotazione tecnologica".

Nel complesso, attraverso l'applicazioni dei pesi (importanza) ai singoli aspetti specifici, si è calcolato l'indice di *customer satisfaction* relativa alla qualità delle abitazioni, attraverso la media ponderata dei singoli temi specifici, risultato pari a 58,2, quasi la sufficienza.

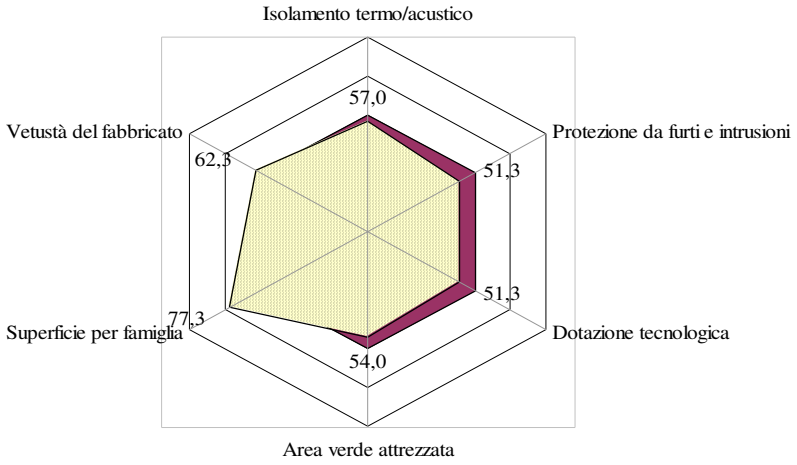

Fig. 4 – Indici della customer satisfaction degli aspetti specifici dell'area tematica "qualità delle abitazioni"

Area tematica 2 - Servizi connessi all'abitazione

N° (A)	Tema specifico (B)	Importanza (C)	Qualità attesa (%) (D)	Qualità percepita (%) (E)	*Gap* medio (%) (F)=(D)-(E)	*Gap* medio "pesato" (%) (G)=(F)x(C)	*ICS* (%) *(H)=1-(F)**
7	Rapidità interventi riparazione	24	98,00	25,00	73,00	17,52	27,00
8	Manutenzione straordinaria	56	97,00	28,33	68,67	38,45	31,33
9	Controlli stato fabbricato	20	97,00	27,00	70,00	14,00	30,00
Totale/media		**100**	**97,33**	**26,78**	**70,56**	**69,97**	**30,03**

Tab. 8 - Sintesi dei risultati dei questionari relativi ai servizi connessi all'abitazione.

La sintesi dei risultati dell'area tematica relativa ai servizi connessi all'abitazione evidenzia un enorme divario (pari mediamente a circa 70 punti percentuali) tra le attese e le percezioni degli inquilini; si sottolinea, inoltre, che mentre le attese da parte degli inquilini sono generalmente molto elevate (si sono registrati valori pari al 97% ed al 98%), le percezioni risultano invece molto basse con valori compresi tra il 25% ed il 28% circa.

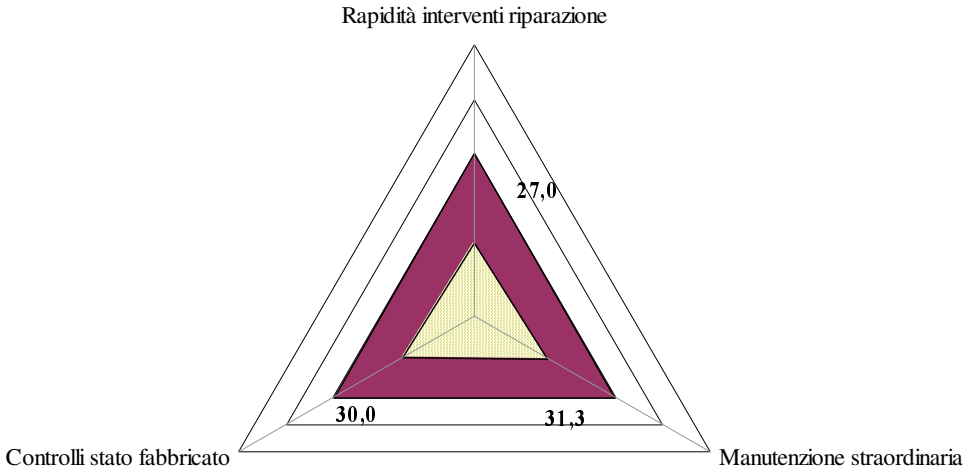

Fig. 5 – Indici della customer satisfaction degli aspetti specifici dell'area tematica "servizi connessi all'abitazione"

Area tematica 3 - Servizi amministrativi

N° (A)	Tema specifico (B)	Importanza (C)	Qualità attesa (%) (D)	Qualità percepita (%) (E)	*Gap* medio (%) (F)=(D)-(E)	*Gap* medio "pesato" (%) (G)=(F)x(C)	*ICS* (%) *(H)=1-(F)**
10	Tempi risposta reclami	40	96,67	48,33	48,33	19,33	51,67
11	Facilità contatto uffici	20	98,00	78,67	19,33	3,87	80,67
12	Chiarezza comunicazioni	22	97,67	84,67	13,00	2,86	87,00
13	Attese sportelli	3	97,33	80,00	17,33	0,52	82,67
14	Pratiche amministrative	15	98,00	84,33	13,67	2,05	86,33
Totale/media		**100**	**97,53**	**75,20**	**22,33**	**28,63**	**71,37**

Tab. 9 - Sintesi dei risultati dei questionari relativi ai servizi amministrativi

La sintesi dei risultati dell'area tematica relativa ai servizi amministrativi evidenzia una differenza contenuta, pari mediamente a circa 29 punti percentuali, tra le attese e le percezioni degli inquilini; si sottolinea, inoltre, una buona valutazione delle percezioni, ferme restando le attese attestate su valori molto elevati (pari al 97% e 98% circa); l'unica eccezione in cui si è registrato un valore insufficiente riguarda la qualità percepita relativa ai tempi di risposta dei reclami, per la quale si è registrato un *gap* medio pari a circa il 48%. La qualità percepita relativamente alle altre caratteristiche del servizio è risultata invece buona, supportata da valori che oscillano tra il 79% circa e l'85% circa.

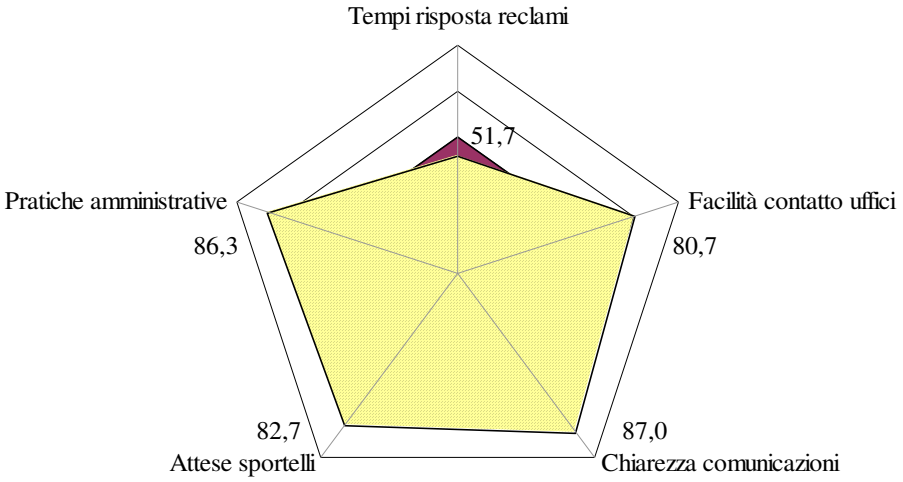

Fig. 6 – Indici della customer satisfaction degli aspetti specifici dell'area tematica "servizi amministrativi"

Area tematica 4 - Personale

N° (A)	Tema specifico (B)	Importanza (C)	Qualità attesa (%) (D)	Qualità percepita (%) (E)	*Gap* medio (%) (F)=(D)-(E)	*Gap* medio "pesato" (%) (G)=(F)x(C)	*ICS* (%) *(H)=1-(F)**
15	Competenza Personale Manutenzione	52	96,33	61,33	35,00	18,20	65,00
16	Disponibilità Personale Manutenzione	11	97,00	67,33	29,67	3,26	70,33
17	Competenza Personale Utenza	22	97,67	89,67	8,00	1,76	92,00
18	Disponibilità Personale Utenza	6	97,67	91,00	6,67	0,40	93,33
19	Competenza Personale Patrimonio	7	91,67	22,33	69,33	4,85	30,67
20	Disponibilità Personale Patrimonio	2	92,00	22,33	69,67	1,39	30,33
Totale/media		**100**	**95,39**	**59,00**	**36,39**	**29,87**	**70,13**

Tab. 10 - Sintesi dei risultati dei questionari relativi al personale

La sintesi dei risultati dell'area tematica relativa al personale dell'A.T.E.R. evidenzia una discreta differenza (pari mediamente a circa 30 punti percentuali) tra le attese e le percezioni degli inquilini. Si evidenzia una diversa valutazione a seconda dell'ufficio (o settore di riferimento); mentre l'aspettativa (qualità attesa) ha registrato valori molto elevati per i diversi settori di riferimento, tutti superiori al 90%, le risultanze dell'analisi evidenziano differenti valori della qualità percepita. In particolare, il giudizio è molto buono per il personale del settore "utenza" (con valori pari al 90% e al 91% circa), sufficiente per il personale del settore

"manutenzione" (si sono registrati, infatti, valori pari al 61% ed al 67% circa) ed insufficiente per il personale del settore "patrimonio" (con valori pari al 22% circa). Un'ulteriore osservazione che può essere avanzata è relativa al fatto che qualità attesa e percepita non si discostano in maniera sensibile con riferimento alle caratteristiche della competenza e disponibilità; ciò farebbe supporre che laddove vi sia personale disponibile, si trovi anche personale competente e viceversa, non risultando quindi la presenza di una figura professionalmente poco (molto) competente e contemporaneamente molto (poco) disponibile.

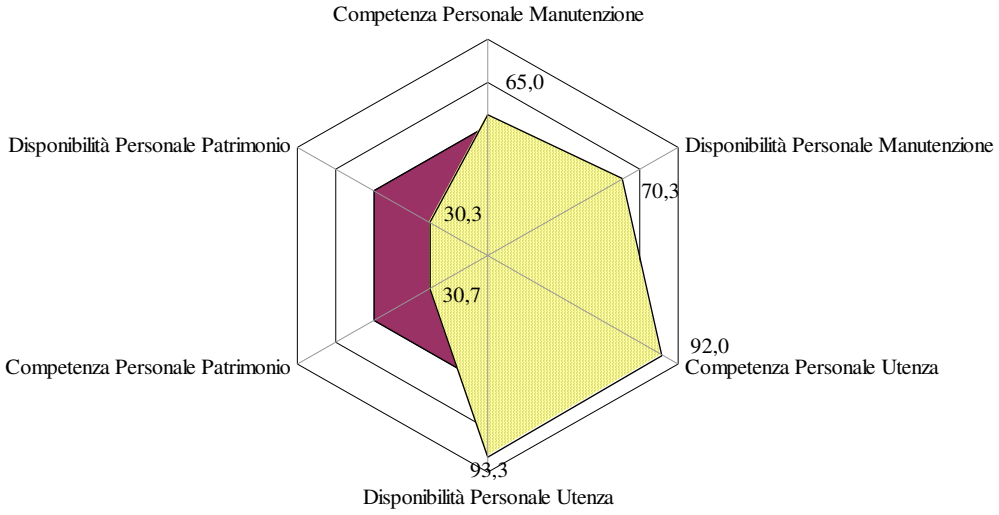

Fig. 7 – Indici della customer satisfaction degli aspetti specifici dell'area tematica "personale"

Area tematica 5 - Comunicazione ed informazione

N° (A)	Tema specifico (B)	Importanza (C)	Qualità attesa (%) (D)	Qualità percepita (%) (E)	*Gap* medio (%) (F)=(D)-(E)	*Gap* medio "pesato" (%) (G)=(F)x(C)	*ICS* (%) *(H)=1-(F)**
21	Informazione pratiche rimborsi	26	88,00	65,33	22,67	5,89	77,33
22	Informazione procedure guasti	47	96,67	65,67	31,00	14,57	69,00
23	Informazione procedure pratiche tipiche	18	96,67	76,33	20,33	3,66	79,67
24	Informazione leggi accesso	9	92,67	58,00	34,67	3,12	65,33
Totale/media		**100**	**93,50**	**66,33**	**27,17**	**27,24**	**72,76**

Tab. 11 - Sintesi dei risultati dei questionari relativi al servizi di comunicazione ed informazione

La sintesi dei risultati dell'area tematica relativa ai servizi di comunicazione ed informazione evidenzia una discreta differenza (pari mediamente a circa 27 punti percentuali) tra le attese e le percezioni degli inquilini; si sono registrati, inoltre, valori molto elevati per la qualità attesa e mediamente sufficienti per la qualità percepita con l'eccezione di un valore buono (76% circa) relativo all'aspetto specifico "informazione procedure pratiche tipiche" e di un valore appena sufficiente (58% circa) relativo all'aspetto specifico "informazione leggi accesso".

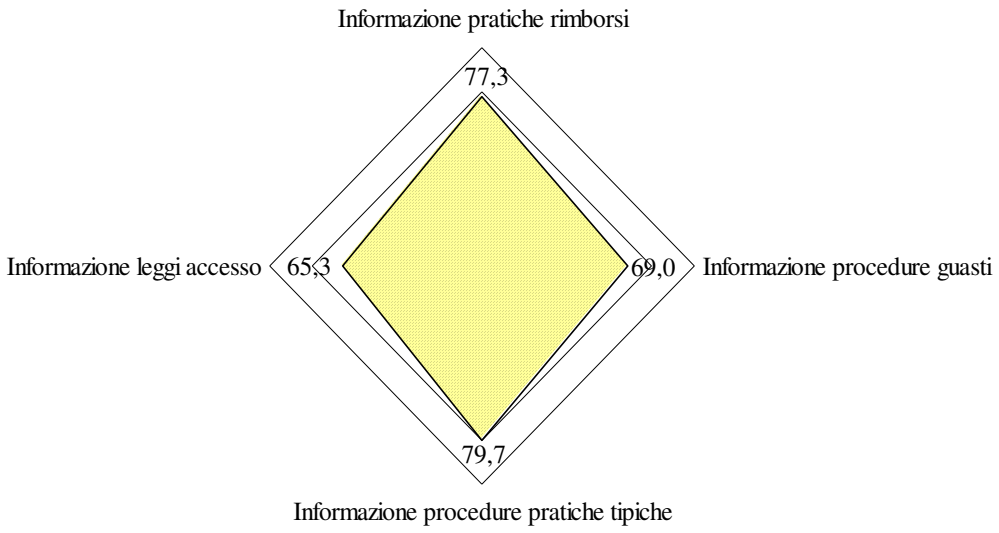

Fig. 8 – Indici della customer satisfaction degli aspetti specifici dell'area tematica "comunicazione e informazione"

Indice di *customer satisfaction* sintetico

Come in precedenza illustrato, i singoli aspetti specifici hanno un diverso apprezzamento (peso) ai fini della costruzione di un indicatore di *customer satisfaction* per l'area tematica analizzata. Gli indici di *customer satisfaction* delle singole aree tematiche, oggetto di analisi nelle pagine che precedono) sono risultati i seguenti:

Area tematica 1 - "Qualità dell'abitazione" pari al 58,2%;

Area tematica 2 - "Servizi connessi all'abitazione" pari al 30%;

Area tematica 3 - "Servizi amministrativi" pari al 71,4%;

Area tematica 4 - "Personale A.T.E.R." pari al 70,1%;

Area tematica 5 - "Comunicazione ed informazione" pari al 72,8%.

In modo analogo a quanto elaborato per le specifiche aree tematiche, si perviene ad un indicatore sintetico di *customer satisfaction* (tab.12) attraverso cioè la ponderazione degli stessi, secondo i pesi in precedenza evidenziati.

Aree tematiche	**Indici di *customer satisfaction***	**"Peso" area tematica**
Qualità dell'abitazione	58,2	50,0
Servizi connessi all'abitazione	30,0	15,0
Servizi amministrativi	71,4	10,0
Personale A.T.E.R.	70,1	15,0
Comunicazione ed informazione	72,8	10,0
Indice complessivo di *customer satisfaction*	**58,5**	

Tab. 12 – Indice sintetico di customer satisfaction

Il risultato complessivo calcolato, rappresentato da un indice generale di *customer satisfaction* pari al 58,5%, non può ritenersi pienamente positivo poiché sotto il livello del 60% ci si colloca in un'area di insufficiente livello di soddisfazione della clientela. In altri contesti, in ipotesi paragonabili, sono stati registrati indici prossimi al 70%[25].

Il confronto tra l'indice generale (pari al 58,5%) e gli indici di dettaglio delle singole aree tematiche, precedentemente elencati, mette in evidenza come è fondamentale stabilire, ai fini dell'analisi, il peso delle aree tematiche. L'assegnazione di un peso relativamente alto per le aree connesse all'abitazione (aree tematiche 1 e 2), in coerenza con l'attività ed i servizi prestati dall'A.T.E.R., producono un impatto notevole (in termini di moltiplicatore di risultato) sull'indice di soddisfazione generale. Le aree tematiche 3, 4 e 5, infatti, pur avendo fatto registrare indici di *customer satisfaction* buoni (compresi tra il 70% ed il 73% circa), non producono lo stesso impatto sull'indice generale, in quanto il peso ad esse assegnato risulta certamente meno significativo rispetto a quello relativo alle aree tematiche 1 e 2.

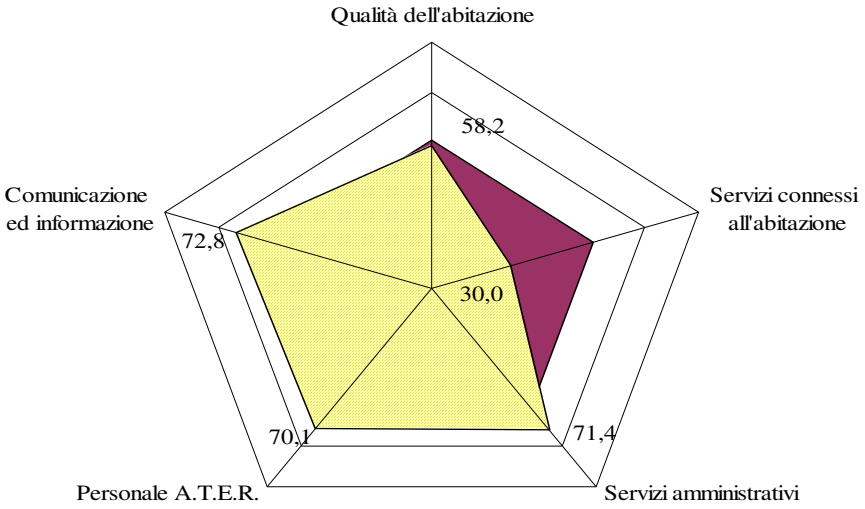

Fig. 9 – Indici sintetici della customer satisfaction delle aree tematiche

* * *

Le indicazioni che emergono dalle risultanze delle analisi, a livello di aspetti specifici, possono essere riassunte nella necessità di attivare un intervento primario per buona parte degli aspetti analizzati e, in particolare per la "rapidità interventi riparazione" (*I.C.S.* pari al 27%) "controlli stato fabbricato", (*I.C.S.* pari al 30%), "manutenzione straordinaria" (*I.C.S.* pari al 31%) e "competenza" e "disponibilità personale patrimonio" (con *I.C.S.* pari, rispettivamente, al 31% e 30%).

In aggiunta, si auspica una strategia di mantenimento soltanto con riferimento ad alcuni aspetti specifici considerati "di eccellenza" quali la "competenza" e "disponibilità personale utenza" (con *I.C.S.* pari, rispettivamente, al 92% ed al 93%), la "chiarezza comunicazioni" (*I.C.S.* pari all'87%) e le "pratiche amministrative" (*I.C.S.* pari all'86%).

4. Conclusioni

Nelle pagine che precedono si è vista l'applicazione di una metodologia di misurazione della soddisfazione dell'utente nel caso di un'Azienda Territoriale per l'Edilizia Residenziale.

La ricerca presentata costituisce un primo passo verso quella soddisfazione del cliente che è una condizione essenziale per la valutazione dell'economicità.

Al riguardo, è possibile avanzare alcune considerazioni generali di sintesi. Appare opportuno, in primo luogo, rilevare come è necessario inquadrare queste indagini non isolatamente ma come parte di un percorso finalizzato al continuo miglioramento della qualità. Ciò implica, oltre che la scelta di un adeguato sistema di misurazione delle performance, un coinvolgimento dell'intera organizzazione, al fine di creare una cultura della qualità, ed il coinvolgimento della catena fornitori – clienti, con una implementazione dell'efficacia e dell'efficienza dei relativi processi. Si tratta, come è ovvio, di un miglioramento continuo, perché non si arriva mai alla qualità totale.

Occorre, al riguardo, ricordare quanto in precedenza illustrato, vale a dire che la qualità fine a sé stessa non ha alcun significato; lo acquista se, e nella misura in cui, è strumentale ai bisogni degli utenti, se cioè, in altri termini, è finalizzata alla creazione di un "valore pubblico" (Moore, 1995). Un'innovazione, un miglioramento nell'ambito delle pubbliche amministrazioni acquista un significato reale solamente nella misura in cui aumenta il valore per la società creato dagli interventi delle amministrazioni medesime (Rebora, Ruffini, 1998).

In secondo luogo, le considerazioni svolte sul miglioramento della qualità funzionalmente all'efficacia dell'intervento pubblico non devono far dimenticare alcuni elementi critici che caratterizzano la gestione delle Aziende Pubbliche operanti nel settore. Sotto il profilo ridistribuivo (o della solidarietà sociale), infatti, l'esistenza di un elevato divario tra i canoni dell'edilizia residenziale pubblica e prezzi di affitto[26] determina una forte resistenza da parte dei nuclei familiari ad abbandonare l'abitazione sociale anche quando non sussistono più i motivi e le ragioni per la permanenza. A ciò aggiungasi la tendenziale (e ragionevole) resistenza alla mobilità abitativa delle famiglie che determina un allontanamento della composizione dei nuclei familiari che abitano negli alloggi di edilizia residenziale pubblica dalle fasce sociali alle quali l'edilizia residenziale sociale in affitto è dedicata. A questi fattori se ne possono aggiungere

molti altri, il cui effetto è quello di delineare una significativa rigidità del comparto verso una gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare orientata ad obiettivi di solidarietà sociale e di efficienza economica. A ben guardare, tuttavia, i fattori di insoddisfazione possono distinguersi in due grandi categorie: fattori di insoddisfazione di natura strutturale, legati, ad esempio, al "naturale" ritardo con il quale gli Istituti si adeguano alle innovazioni, specie in assenza di sanzioni del mercato; e fattori di insoddisfazione di natura non strutturale, o contingente, la cui origine è rinvenibile in sprechi, inefficienza, malfunzionamenti, modestia dei sistemi di gestione (Garlatti, 1994: 6). Il management ed il governo delle aziende in analisi, giuridicamente autonome e con uno "spazio strategico" proprio, devono ripartire proprio da questi ultimi fattori di insoddisfazione, orientando i propri comportamenti verso il loro superamento al fine della piena valorizzazione del consistente patrimonio immobiliare. In tal modo, infatti, si crea nuovo valore, per l'azienda, per la collettività e, in particolare, per le fasce sociali deboli. Ciò implica la necessità di superare la resistenza al cambiamento, determinata dal tentativo di difesa dei privilegi acquisiti, che, talvolta, caratterizza parte del management e degli organi di governo di dette aziende.

Allegato 1 - Questionario per la valutazione della qualità -

Azienda Territoriale per l'Edilizia Residenziale di Teramo

Intervistato: _____

Intervistatore: _____

Data : _____

Telefono : _____

Legame con assegnatario: _____ Zona di rif.:_____

AREA TEMATICA 1 – QUALITÀ DELL'ABITAZIONE

	Quanto è importante per lei (il seguente aspetto)……					Quanto è soddisfatto (del seguente aspetto)……				
	Molto	Abbastanza	Così così	Poco	Per niente	Molto	Abbastanza	Così così	Poco	Per niente
Isolamento termo/acustico										
Protezione da furti e intrusioni										
Dotazione tecnologica										
Area verde attrezzata										
Superficie per famiglia										
Vetustà del fabbricato										

AREA TEMATICA 2 – SERVIZI CONNESSI ALL'ABITAZIONE

	Quanto è importante per lei (il seguente aspetto)……					Quanto è soddisfatto (del seguente aspetto)……				
	Molto	Abbastanza	Così così	Poco	Per niente	Molto	Abbastanza	Così così	Poco	Per niente
Rapidità interventi riparazione										
Manutenzione straordinaria										
Controlli stato fabbricato										

AREA TEMATICA 3 – SERVIZI AMMINISTRATIVI

	Quanto è importante per lei (il seguente aspetto)……					**Quanto è soddisfatto (del seguente aspetto)……**				
	Molto	Abbastanza	Così così	Poco	Per niente	Molto	Abbastanza	Così così	Poco	Per niente
Tempi risposta reclami										
Facilità contatto uffici										
Chiarezza comunicazioni										
Attese sportelli										
Pratiche amministrative										

AREA TEMATICA 4 – PERSONALE ATER

	Quanto è importante per lei (il seguente aspetto)……					**Quanto è soddisfatto (del seguente aspetto)……**				
	Molto	Abbastanza	Così così	Poco	Per niente	Molto	Abbastanza	Così così	Poco	Per niente
Competenza personale manutenzione										
Disponibilità personale manutenzione										
Competenza personale utenza										
Disponibilità personale utenza										
Competenza personale patrimonio										
Disponibilità personale patrimonio										

AREA TEMATICA 5 – COMUNICAZIONE ED INFORMAZIONE

	Quanto è importante per lei (il seguente aspetto)……					**Quanto è soddisfatto (del seguente aspetto)……**				
	Molto	Abbastanza	Così così	Poco	Per niente	Molto	Abbastanza	Così così	Poco	Per niente
Informazione pratiche rimborsi										
Informazione procedure guasti										
Informazione procedure pratiche tipiche										
Informazione leggi accesso										

Bibliografia

Airoldi G., Brunetti G., Coda V. (1994), *Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna

Alessi R. (1956), *Le prestazioni amministrative rese ai privati*, Giuffrè, Milano

Baccarani C. (1988), *Mutamenti ambientali e condotta strategica delle imprese municipalizzate*, Cedam, Padova

Bellante F. (2000), *Il sistema dei servizi pubblici*, Cedam, Padova

Bergamin Barbato M. (1991), *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Utet, Torino

Boccia F. (2002), *Economia e finanza delle amministrazioni pubbliche*, Guerini, Milano

Borgonovi E. (1979), *L'impresa pubblica*, Giuffrè, Milano

Borgonovi E. (1988), *Gli strumenti informativo contabili per le decisioni nella pubblica amministrazione* in AAVV, Strumenti informativo contabili per le decisioni aziendali, Clueb, Bologna

Borgonovi E. (1996), *Le nuove frontiere dei servizi pubblici tra soddisfazione dell'utente e tutela dell'interesse pubblico*, Sinergie n. 41

Brunetti G., Santesso E. (1994), *Enciclopedia dell'impresa*, Utet, Torino

Cafferata R. (1983), *Pubblico e privato nel sistema delle imprese*, FrancoAngeli, Milano

Cafferata R. (1986), *Economia delle imprese pubbliche*, FrancoAngeli, Milano

Carrus P. (2000), *Le nuove condizioni di realizzazione della missione dell'impresa: strategia, risorse e sistema relazionale*, Cedam, Padova

Cassandro P. E. (1980), *Sul concetto di "economicità aziendale*" in Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale n. 5

Cercola R. (1990), *La gestione della qualità dell'impresa dei servizi*, Cedam, Padova

Ciaccia M., Serino F. (1992), *Amministrazione pubblica: controlli e misurazioni dell'attività, strumenti di analisi, qualità dei servizi*, Cedam, Padova

Ciappei C., Giusti G. (1997), *Il governo strategico dei processi operativi*, Cedam, Padova

Coda V. (1968), *I costi di produzione*, Giuffrè, Milano

Coda V. (1977), *Le coordinazioni produttive*, Giuffrè, Milano

Coda V. (1984), *La valutazione della formula imprenditoriale*, Sviluppo e Organizzazione n. 8

Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Torino, Utet

Commissione Amato G. (1981), *Relazione finale della commissione di studio per il riordinamento delle strutture e delle funzioni del Ministero e per la revisione degli statuti e degli enti di gestione*, n. 4

Corvi E. (1994), *Immagine e trasparenza nella gestione d'impresa*, Utet, Torino

Costabile M. (1996), *La misurazione della customer satisfaction: nuove ipotesi sul paradigma della conferma/ disconferma*, in Micro & Macro Marketing n. 3

Cuomo M.T. (2000), *La customer satisfaction*, Cedam, Padova

De Ambrogio U. (1999), *La carta dei servizi sociali: obiettivi, attori e significati* in "Prospettive sociali e sanitarie" 21-22

Demattè C. (1993), *Cosa si intende per strategia*, Unicopli, Milano

Demattè C. (1994), *Contraddizioni insanabili nelle imprese a proprietà pubblica*, Economia & Management n. 5

Dezi L. (2001), *Economia e governo delle imprese*, Cedam, Padova

Di Gregorio A. (1996), *La valutazione della strategia*, Utet, Torino

Eigler P., Langeard E. (1987), *Il marketing strategico nei servizi*, Mc Graw Hill, Milano

Einaudi L. (1962), *Prediche inutili*, vol. II, Einaudi, Torino

Eminente G. (1986), *Pianificazione e gestione strategica dell'impresa*, Il Mulino, Bologna

Fabris G., Rolando S. (1999), *La customer satisfaction nel settore pubblico* in Comunicazione pubblica n. 3, FrancoAngeli, Milano

Falini A. (2002), *La strategia economico finanziaria degli enti locali*, Guerini, Milano

Federcasa (2004), I numeri della casa n. 1

Ferrari S. (1998), *Il miglioramento della qualità nei servizi*, Cedam, Padova

Ferraro P., Bianchi M. (2002), *La qualità nei servizi socio sanitari*, Carocci, Roma

Fitzsimmons J., Sullivan R. (1982), *Service operation management*, McGraw Hill, New York

Fornell C. (1996), *The American Customer Satisfaction Index: nature, purpose and findings*, Journal of Marketing 60

Galgano A. (1993), *Total quality, lezioni di successo*, Guerini, Milano

Gambel L. (2003), *Il modello dell'eccellenza*, FrancoAngeli, Milano

Garlatti A. (1994), *L'impresa pubblica e il controllo del gruppo locale*, Egea, Milano

Gasco M., Casati G. (1990), *La qualità totale e il processo di pianificazione e controllo*, in Hardward Espansione, n. 4

Golinelli G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo*, Vol. I, Cedam, Padova

Gori E., Vittadini G. (1999), *Qualità e valutazione nei servizi di pubblica utilità*, Etas, Milano

Gronroos C. (1994), *Management e marketing dei servizi*, Isedi, Torino

Kano N. (1984), *Attractive quality and must be quality in Hinshitsu*, The journal of the Japanese Society for quality control

Kaplan S., Norton D. (1996), *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston

Johonson M. D., Gustafsson A. (2003), *Customer satisfaction*, Guerini, Milano

Ishikawa K. (1992), *Che cos'è la qualità totale*, Il Sole 24 Ore, Milano

Leibenstein H. (1996), *Allocative efficiency*, American Economic Review

Levitt T. (1960), *Marketing Myopia*, Harvard Business Review, n. 3

Lo Schiavo L., (1997), *I cittadini e la soddisfazione per i servizi pubblici*, Micro & Macro Marketing n. 1

Margheri A. (2002), *Qualità e customer satisfaction negli enti locali*, Cedam, Padova

Marris R. (1977), *L'impresa pubblica manifatturiera in un'economia di mercato*, Economia pubblica n. 8

Masini C. (1978), *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino

Mele R. (1987), *La produzione e l'economia delle imprese di servizi pubblici*, Curto, Napoli

Mele R. (1993), *Strategie e politiche di marketing delle imprese di pubblici servizi*, Cedam, Padova

Mele R. (1997), *I confini del marketing ai confini del marketing*, Azienda Pubblica n. 3/4

Moore M. H. (1995), *Creating public value*, Harvard University Press, Cambridge

Normann R. (1985), *La gestione strategica dei servizi*, Etaslibri, Milano

Oliver A. (1990), *A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions* in Journal of Marketing Research, vol. 17

Onida P. (1971), *Economia d'azienda*, Utet, Torino

Penati G. (1970), *Determinanti interni e condizionamenti esterni dello sviluppo della grande impresa*, Stocchiero, Vicenza

Prahalad C., Hamel G. (1990), *The core competence of the corporation* in Harvard Business Review

Pura, (2000), *Ricerca di customer satisfaction per ATER Venezia*, sintesi delle relazioni (sito http:www.pura.it)

Rebora G., Meneguzzo M. (1990), *Strategia delle amministrazioni pubbliche*, Utet, Torino

Rebora G., Ruffini R. (1998), *Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche*, Guerini, Milano

Rovinetti A. (1992), *L'informazione e la città: nuove strategie di comunicazione istituzionale*, FrancoAngeli, Milano

Ruffini R. (1999), *La carta dei servizi*, Guerini, Milano

Samuelson P.A. (1976), *Economics*, McGraw Hill, New York

Santamato V. (2003), *L'evoluzione dei servizi*, Cacucci, Bari

Saraceno P. (1970), *La produzione industriale*, Leuv, Venezia

Saraceno P. (1975), *Il sistema delle imprese a partecipazione statale nell'esperienza italiana*, Giuffrè, Milano

Sicca L. (1998), *La gestione strategica dell'impresa. Concetti e strumenti*, Cedam, Padova

Spiegel R., Schiller J., Srinivasan A. (2000), *Probabilità statistica*, McGraw Hill, Milano

Tanese A., Negro G., Gramigna A. (2003), Dipartimento della Funzione Pubblica, *La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche*, Rubettino, Soveria Mannelli

Testa F. (1996), *La carta dei servizi: uno strumento per la qualità nell'università*, Cedam, Padova

Vaccà S. (1975), *Potere politico e tecnostrutture delle imprese a partecipazione statale*, Economia e politica industriale n. 10

Valdani E. (1992), *Customer satisfaction: una nuova sfida*, Economia & Management n. 2

Valdani E. (1994), *Le capacità market driving*, Micro & Macro Marketing, n. 2

Valdani E., Busacca B. (1995), *Il modello gap analysis*, Micro & Macro Marketing 3

Valotti G. (2000), *La riforma delle autonomie locali: dal sistema all'azienda*, Egea, Milano

Varaldo R., Guido G., (1997), *Il consumatore come prodotto: customer satisfaction come qualità del cliente*, in Micro & Macro Marketing, n. 1

Vesperini G., Battini S. (1997), *La carta dei servizi pubblici*, Maggioli, Rimini

Yi Y. (1990), *A critical review of consumer satisfaction*, in Zeithmal V., Review of Marketing, American Marketing Association, Chicago

Zangrandi A. (1994), *Autonomia ed economicità nelle aziende pubbliche*, Giuffrè, Milano

Zappa G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano

Zeithaml A., Berry L. (1985), A *conceptual model service quality and its implications for future research* in Journal of Marketing n. 49

Note

[1] Il presente lavoro è stato sviluppato nell'ambito del Nucleo di Valutazione dell'ATER di Teramo ed è stato reso possibile grazie al personale dell'azienda che ha fattivamente collaborato alla ricerca attraverso confronti e supporto nelle fasi operative del progetto. Un particolare ringraziamento al Presidente, per aver consentito la realizzazione di tale ricerca e la pubblicazione (di parte) dei risultati della stessa.

[2] In tale area operano anche organismi senza fine di lucro riconosciuti ed operanti nell'assistenza, secondo gli indirizzi della programmazione (regionale) in materia sociale e assistenziale.

[3] La disponibilità di alloggi di qualità ad un prezzo abbordabile è un indicatore fondamentale delle condizioni economiche di un paese. L'abitazione incide sui bilanci delle famiglie europee con percentuali che vanno da un minimo del 17,4% (Irlanda) a un massimo del 31,2% (Germania). L'Italia si colloca nel mezzo di questa graduatoria con un'incidenza media del 24% sul reddito familiare. Poiché questo dato comprende tutte le spese per la casa (oltre l'affitto o il mutuo e il condominio, acqua, gas, elettricità e riscaldamento), è evidente che le percentuali più basse corrispondono in generale ai paesi in cui più basso è il costo della vita (Fonte: Federcasa, 2004).

[4] Secondo dati del 2000 dell'Istat, il patrimonio si attesterebbe al di sotto del milione di alloggi e rappresenterebbe il 4,4% del patrimonio totale e il 23,1% dello stock in affitto (Federcasa, 2004).

[5] Nonostante l'avvio delle dismissioni operate in base alla legge 560/93 il patrimonio abitativo sociale in affitto nel periodo dal 1980 al 1996 era aumentato mediamente di 8.760 abitazioni ogni anno. Occorre rilevare che questo incremento ha avuto un andamento calante, da oltre 15.000 unità l'anno fino al 1985 è sceso a poco più di 2.500 nel biennio 1993-95. A partire dal 1996 il processo di dismissione si è accelerato, toccando al 1998 una punta di 17.000 alloggi venduti nell'anno, mentre l'attività costruttiva nello stesso anno non raggiunge i 10.000 nuovi alloggi prodotti.

[6] E' la tesi da sempre sostenuta dalle correnti liberiste. Per tutte si segnalano le pagine di Einaudi (1962).

[7] Tale tesi è accreditata da Cassandro (1980) e ripresa più volte nelle sue pubblicazioni. Una variante a tale tesi è quella secondo cui deve essere introdotto, per legge, nel comportamento del management pubblico un "vincolo di bilancio", per cui questi deve mirare non tanto alla massimizzazione del profitto quanto a conseguire un maggiore margine operativo lordo (Commissione Amato, 1981).

[8] Per una rassegna sul tema si veda Yi (Yi, 1990).

[9] Il tema della coerenza tra gli elementi di un sistema di prodotto (inteso questo come costituito dall'offerta del bene/servizio con i suoi caratteri materiali e immateriali) e i mercati di riferimento (con le aspettative di fondo dei clienti) era stato, per altre finalità, già evidenziato come tema critico ai fini del perseguimento di una formula imprenditoriale di successo (Coda, 1984).

[10] La necessità di garantire alla collettività, rispetto ai diversi fabbisogni, standard di qualità sufficienti per i diversi servizi pubblici ha portato il legislatore, prima, e i decisori pubblici, nella fase successiva, a introdurre strumenti di tutela e garanzia per il consumatore dell'output pubblico, quale la Carta dei Servizi, adottata oramai in diversi comparti del settore pubblico (enti locali, sanità, scuola, trasporti, ecc.).

La Carta è un documento in cui i soggetti erogatori dichiarano gli standard qualitativi e quantitativi del servizio e si impegnano a rispettarli nei confronti degli utenti, che, a loro volta, devono essere messi in grado di "prendere parola". La tutela dell'utente viene realmente garantita dalla Carta, che costituisce uno strumento attraverso il quale l'impresa pubblica assume impegni nei confronti dei propri utenti e si vincola a mantenerli, anche attraverso un sistema di penalità da corrispondere in caso di inadempimento. Se però la Carta viene interpretata come ulteriore adempimento burocratico a cui dover sottostare, allora la portata di tale strumento andrebbe ridimensionata.

La Carta dei Servizi rappresenta, quindi, uno strumento utile per orientare la struttura organizzativa, per avere indicazioni sui servizi che offre all'utenza, sugli atti e documenti necessari per accedervi, sulle modalità di svolgimento delle procedure, sugli uffici ed il personale a cui rivolgersi. Senza perdere di vista la propria funzione sociale, con la Carta dei Servizi le aziende pubbliche che operano nel settore dell'edilizia residenziale si impegnano per iscritto a rendere più efficiente la propria attività e a garantire l'erogazione di tutti i servizi che istituzionalmente le competono con celerità, cortesia e qualità, mettendo al centro della propria attività l'inquilino e la sua esigenza di disporre di un alloggio dignitoso e sicuro.

[11] E' stato correttamente osservato, al riguardo, che se il termine di riferimento «è la performance "percepita" del prodotto/servizio, non la performance "oggettiva" (cioè la tangibile realtà delle caratteristiche, opzioni e prestazioni...), aumentare di per sé la qualità per migliorare le prestazioni oggettive è ininfluente, se non si modifica la percezione di tali prestazioni da parte dei clienti» (Varaldo-Guido, 1997:19).

[12] Si rinvia alla bibliografia contenuta in Margheri (2002: 163).

[13] Ruffini (1999) sottolinea che quando si parla di qualità si focalizza l'attenzione sulle modalità di erogazione della prestazione di servizio piuttosto che sul risultato del servizio vero e proprio. Queste modalità di erogazione costituiscono specifiche dimensioni sulla base delle quali il cliente di un servizio pubblico giudica la qualità del medesimo.

[14] In particolare, il contenuto delle aree tematiche viene descritto sinteticamente di seguito:

- qualità dell'abitazione – riguarda l'abitazione assegnata a ciascun inquilino, nelle sue caratteristiche strutturali, ambientali e qualitative;
- servizi connessi all'abitazione – riguarda tutte le attività che sono connesse al mantenimento efficiente ed in buono stato dell'abitazione;
- servizi amministrativi – riguarda tutte le attività amministrative connesse alla gestione dell'Ente ed alla gestione delle abitazioni;
- personale dell'ATER – riguarda la competenza e la disponibilità del personale dell'Ente nei diversi settori di attività;
- comunicazione ed informazione – riguarda il sistema informativo dell'Ente, con riferimento alla maggiore o minore facilità di giungere a conoscenza di determinati aspetti o attività da parte degli inquilini.

[15] Il contenuto degli aspetti specifici di tale area tematica è di seguito descritto:

- isolamento termo/acustico – riguarda la capacità della struttura di mantenere il calore e di resistere agli agenti esterni oltre alla capacità di mantenere un maggiore o minore grado di insonorizzazione rispetto ai rumori provenienti dall'ambente esterno;
- protezione da furti e intrusioni – riguarda il grado di sicurezza dell'abitazione, in relazione anche al maggiore o minore grado di pericolo ambientale;
- dotazione tecnologica – riguarda l'insieme degli impianti e/o meccanismi di automazione di cui è dotata la struttura;
- area verde attrezzata – riguarda la maggiore o minore presenza di zone adibite al verde ed il relativo grado di attrezzaggio;
- superficie per famiglia – riguarda lo spazio disponibile per ciascun componente la famiglia assegnataria dell'abitazione ed in generale l'ampiezza degli appartamenti e degli spazi condivisi;
- vetustà del fabbricato – riguarda l'obsolescenza del fabbricato.

[16] Il contenuto degli aspetti specifici di tale area tematica è di seguito descritto:

- rapidità interventi di riparazione – riguarda l'efficienza del servizio di manutenzione connesso alla velocità con cui i guasti vengono riparati;
- manutenzione straordinaria – riguarda tutte le attività di manutenzione che si rendono necessarie per motivi legati all'obsolescenza della struttura o per guasti provocati in seguito ad eventi straordinari;
- controllo dello stato del fabbricato – riguarda l'attività di ispezione e di monitoraggio della struttura abitativa, svolta periodicamente dal personale di manutenzione al fine di valutare lo stato della stessa.

[17] Il contenuto degli aspetti specifici di tale area tematica è di seguito descritto:

- tempi risposta reclami – riguarda l'efficienza dell'ufficio amministrativo in termini di velocità con cui l'Ente fornisce le risposte alle lamentele da parte degli utenti-inquilini;
- facilità contatto uffici – riguarda la maggiore o minore difficoltà con cui gli utenti-inquilini riescono ad interfacciare gli uffici dell'Ente;
- chiarezza comunicazioni – riguarda la maggiore o minore difficoltà di interpretare le informazioni emanate dall'Ente e dirette agli utenti-inquilini;
- attese sportelli – riguarda la velocità (turnover) con cui vengono espletate le pratiche allo sportello e i maggiori o minori tempi di attesa dell'utente-inquilino che si reca personalmente presso gli uffici dell'Ente;
- pratiche amministrative – riguarda la velocità con cui vengono espletate le pratiche amministrative e i maggiori o minori tempi di attesa dell'utente-inquilino connesse all'attivazione delle stesse da parte dell'Ente.

[18] Il contenuto degli aspetti specifici di tale area tematica è di seguito descritto:
- competenza del personale di manutenzione – riguarda il grado di preparazione del personale addetto alla manutenzione delle abitazioni;
- disponibilità del personale di manutenzione – riguarda la propensione del personale addetto alla manutenzione ad ascoltare le istanze proposte dagli inquilini in merito allo stato delle strutture abitative;
- competenza del personale utenza – riguarda il grado di preparazione del personale addetto agli uffici amministrativi ed alle relazioni con gli utenti-inquilini;
- disponibilità del personale utenza – riguarda la propensione del personale addetto agli uffici amministrativi ed alle relazioni con gli utenti-inquilini ad ascoltare le istanze da questi ultimi proposte in merito alle pratiche burocratiche o alla richiesta di altre informazioni;
- competenza del personale patrimonio – riguarda il grado di preparazione del personale addetto alla gestione degli immobili;
- disponibilità del personale patrimonio – riguarda la propensione del personale addetto alla gestione degli immobili a rispondere alle informazioni richieste da parte degli utenti-inquilini circa l'immobile a loro assegnato.

[19] Il contenuto degli aspetti specifici di tale area tematica è di seguito descritto:
- informazione pratiche rimborsi – riguarda l'efficienza del sistema informativo dell'Ente ed in particolare il maggiore o minore livello di conoscenza relativo all'espletamento delle pratiche inerenti i rimborsi richiesti da parte degli utenti-inquilini;
- informazione procedure guasti – riguarda l'efficienza del sistema informativo dell'Ente ed in particolare il maggiore o minore livello di conoscenza relativo alla definizione delle procedure proposte dall'Ente in merito alle modalità che gli utenti-inquilini devono osservare per segnalare la presenza di guasti generati negli impianti o nei sistemi presenti all'interno delle strutture abitative;
- informazione procedure pratiche tipiche – riguarda l'efficienza del sistema informativo dell'Ente ed in particolare il maggiore o minore livello di conoscenza relativo all'espletamento delle pratiche tipiche richieste da parte degli utenti-inquilini;
- informazione leggi accesso – riguarda l'efficienza del sistema informativo dell'Ente ed in particolare il maggiore o minore livello di conoscenza relativo alle fonti normative che regolano le condizioni, le priorità e le modalità di accesso alle strutture pubbliche residenziali da parte dei cittadini.

[20] Nel corso dell'ultimo decennio sono stati condotti studi e ricerche per la costruzione di modelli di *customer satisfaction*, a livello internazionale, che hanno prodotto risultati di grande rilievo scientifico ed empirico. Le più importanti metodologie che vengono utilizzate per la misurazione della soddisfazione dei clienti nei paesi europei, oggi, sono quelle che si esprimono nell'ACSI (*American Customer Satisfaction Index)*, nell'ECSI (*European Customer Satisfaction Index*) e nell'indice svedese di C*ustomer Satisfaction* (SCSI). Per maggiori approfondimenti delle metodologie europee di *customer satisfaction* si rinvia a Fabris, Rolando (1999). Per un approfondimento sull'ACSI si rinvia a a Johnson (2003) e Bryant (1995).

[21] La "qualità percepita" del servizio è l'interpretazione dell'esperienza di quanto vissuto. L'utente dopo l'esperienza compiuta è soddisfatto se la qualità percepita equivale o supera la qualità attesa, è insoddisfatto se la qualità percepita è inferiore a quella attesa (Costabile, 1996).

[22] La formula originaria è definita dalla seguente espressione:
CSI = [1 - (*Gap* medio "pesato" / *Gap* max raggiungibile)] * 100.
Nella ricerca essa è stata semplificata poiché il *Gap* max raggiungibile è pari ad 1 (cioè al 100%).

[23] Indagine di *Customer Satisfaction* per l'Azienda Territoriale per l'Edilizia Residenziale di Venezia (PURA, 2000).

[24] L'analisi è stata estesa anche alla varianza statistica, in quanto la significatività di un dato può essere meglio apprezzata analizzando tale indicatore della "dispersione" delle osservazioni intorno ai valori medi. L'analisi è stata sviluppata, inoltre, anche in relazione alle specifiche aree territoriali costituenti la popolazione. Per economia del lavoro, oltre che per ovvi motivi di riservatezza, tali dati non vengono pubblicati.

[25] *The Wall Street Journal, 1999, dec. 13* pubblica le risultanze della ricerca: "*Customer Satisfaction: Survey Measures Satisfaction With Federal Services"* dalla quale si può avere evidenza dell'indice di *customer satisfaction* con riferimento al settore: *"Family Services"* ed in particolare al *"Department of Housing & Urban Develop"* , risultato pari al 69%. Analoghi valori evidenzia lo studio sull'ATER di Venezia, in precedenza citato (PURA, 2000).

[26] Nel complesso, il canone medio dell'edilizia residenziale pubblica equivale al 28% dell'affitto medio del settore privato per alloggi analoghi per caratteristiche ed ubicazione. Il canone medio teorico per le abitazioni in affitto nel 2000 risultava essere pari a lire 142 mila, con un valore medio di abitazione tipo stimato grossolanamente in lire 174 milioni, con un conseguente tasso di rendimento lordo annuo di circa 1,0% (Federcasa, 2004).