

## Ascolto e partecipazione: comunicazione e customer satisfaction

*Silvia Mattoni, Sergio Mazza, Barbara Dragoni*

Unità Relazioni con il Pubblico del CNR

Le attività di comunicazione e informazione nella Pubblica Amministrazione (PA) servono a garantire trasparenza, partecipazione e coinvolgimento dei cittadini. Per favorire una efficace comunicazione la PA deve mettere in atto una serie di attività che coinvolgano l'utenza in modo diretto e trasparente, anche attraverso canali di comunicazione dedicati come siti web istituzionali, piattaforme online e social media, garantendo trasparenza e accessibilità delle informazioni a tutti i cittadini, indipendentemente dalla loro formazione, livello di istruzione o abilità linguistiche, adottando formati comprensibili e utilizzando strumenti inclusivi. Il coinvolgimento dei cittadini, non solo come destinatari di informazioni, ma anche come partecipanti attivi nel processo decisionale risulta, pertanto, di fondamentale importanza, e deve essere condiviso da tutti gli attori coinvolti:

- *cittadini/stakeholder* (portatori di bisogni sempre più complessi e variegati);
- *URP* (servizi di accoglienza e strumenti di comunicazione al cittadino per rilevarne esigenze, aspettative, valutazione e gradimento);
- *organizzazione* (deve far tesoro di quanto espresso dai cittadini e, attraverso l'URP: migliorare i servizi, capacità di aprirsi e adeguarsi alle reali esigenze della società a cui si rivolge).

Anche la valutazione continua dell'efficacia delle attività di comunicazione e informazione non può essere sottovalutata. I feedback dell'utenza consentono di identificare punti di forza e di debolezza, valutare la "reputazione" – attraverso strumenti di *brand analysis* – e garantire un processo di comunicazione efficace ed efficiente.

Questo approccio, guidato dal principio di ascolto e partecipazione, permette dunque di coinvolgere attivamente i cittadini (*public engagement*), migliorando la qualità delle decisioni e favorendo una maggiore fiducia e collaborazione tra le istituzioni e la società civile, nell'ottica di una sempre più efficace democrazia partecipativa.



Figura 1

Importanza dell'ascolto e della partecipazione: fasi del processo di pianificazione e misurazione della soddisfazione dei cittadini/stakeholder

L'importanza dell'ascolto e il crescente utilizzo delle tecnologie informatiche (*Digital Transformation*), con l'introduzione di nuovi strumenti interattivi e modalità relazionali (attraverso canali web e social) a disposizione di tutti, hanno indubbiamente facilitato il processo di partecipazione e inclusione.

Nella PA, il processo di digitalizzazione, in continua evoluzione, coinvolge tutta l'organizzazione, promuovendo strumenti di *collaboration* per migliorare la comunicazione interna (condivisione e arricchimento conoscenza e *open innovation*) e la comunicazione esterna.

La stessa Europa mira a dare maggior forza ai cittadini “in un futuro digitale” – incentrato sulla persona, sostenibile e più prospero – fissando traguardi e obiettivi concreti per il 2030 nel programma strategico per il decennio che guiderà la *Digital Transformation* dell'Europa.

Non prendere in considerazione i bisogni informativi dei cittadini e non tenere aperti i canali di ascolto e di dialogo tra PA e soggetti esterni all'Istitu-

zione genera quello che l'Unione Europea chiama “deficit democratico”, cioè il rischio di un disinteresse dei cittadini verso la cosa pubblica.

Al fine di favorire la partecipazione di tutti, compresi coloro che potrebbero avere minori competenze linguistiche o conoscenze specifiche, la PA deve quindi investire nella divulgazione di informazioni chiare e comprensibili a tutti, adottando una comunicazione semplificata, priva di tecnicismi, come indicato anche nelle recenti Linee guida sull'accessibilità emanate dell'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID).



Figura 2  
“Comunicazione semplificata” (immagine di Freepik)

Altro importante aspetto, da non sottovalutare, è sicuramente la tempestività delle informazioni fornite. La PA dovrebbe essere in grado di comunicare in modo proattivo, anticipando i bisogni informativi dei cittadini e fornendo aggiornamenti regolari sulle iniziative in corso.

Per questo le attività di comunicazione e informazione devono essere valutate in modo continuo, individuando eventuali criticità e punti di miglioramento e utilizzando indagini mirate, come ad esempio quelle di *customer satisfaction*.

Ma cos'è la *customer satisfaction*? Uno strumento di indagine interna all'organizzazione ed esterna (pubblici di riferimento), in grado di favorire nella PA lo sviluppo di una cultura della misurazione e miglioramento continuo della qualità, coinvolgendo le due comunità (interna/esterna) nella valutazione sulla qualità dei servizi offerti (carta dei servizi e sistema di ascolto), al fine di attivare un canale diretto di comunicazione con l'utenza (eventuali reclami e/o proposte, elogi). Un processo metodico e sistematico di monitoraggio del livello di soddisfazione dei pubblici di riferimento che si sviluppa in più fasi: rilevazione grado di soddisfazione dei servizi offerti; valutazione esigenze, aspettative e necessità – anche latenti – dei cittadini; raccolta di idee e suggerimenti verso una forma di “amministrazione condivisa”; miglioramento comunicazione/informazione e rimodulazione dei servizi in base al *feedback*.

Appare, dunque, evidente la strettissima connessione tra comunicazione e *customer satisfaction*.

Le indagini e le rilevazioni di *customer satisfaction* (interviste conoscitive, questionari e sondaggi diretti) consentono, inoltre, di valutare la qualità dei servizi erogati e analizzare il grado di soddisfazione dei cittadini/utenti in linea con il processo di trasformazione e modernizzazione della PA iniziato i primi anni Novanta – anche grazie all'istituzione dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico ai sensi dell'art. 15 del D.Lgs. 29/1993 – con l'obiettivo di migliorare i servizi offerti dalla PA e aumentare il grado di soddisfazione.

In quest'ottica la “Direttiva Frattini” della funzione pubblica del 6 febbraio 2002, oltre a richiamare gli obiettivi della legge 150/2000 sulla “Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni”, sollecita la PA a istituire le strutture organizzative previste, affermando che «una buona comunicazione interna, fondata su di un'ampia circolazione delle informazioni sulle attività e i processi lavorativi, e il pieno coinvolgimento del personale nei progetti di cambiamento organizzativo, consente di costruire al meglio l'identità di un'amministrazione, favorisce la crescita di un senso di appartenenza positiva alla dimensione del lavoro pubblico e contribuisce a porre su nuove basi l'immagine della sfera pubblica».

Con il DPCM 24/03/2004 la rilevazione della qualità percepita dai cittadini, attraverso indagini di *customer satisfaction*, diventa centrale, attribuendo un ruolo strategico “al punto di vista del cittadino e all'ascolto”.



Figura 3  
“Questionario” (immagine di Freepik)

Ma come si realizza una indagine di *customer satisfaction*?

Attraverso quattro fasi:

- preparazione della rilevazione;
- raccolta dati;
- elaborazione e interpretazione dati;
- presentazione dei risultati e avvio delle azioni di miglioramento.

L’obiettivo, come già detto, è quello di conoscere come i cittadini valutano complessivamente la qualità di un servizio, la soddisfazione media e l’eventuale *gap*. Mentre le informazioni raccolte servono a migliorare il servizio stesso, affinare le capacità di ascolto e conoscere anche i bisogni latenti.

Preliminarmente bisogna stimare sia il tempo necessario per realizzare l’indagine (il fattore tempo condiziona la scelta della metodologia da usare) sia quali costi l’amministrazione è disposta a sostenere (in termini di risorse umane e strumentali).

Nella fase di preparazione della rilevazione, vanno individuati obiettivi dettagliati dell'indagine, destinatari, attori coinvolti, metodologia, strumenti, fasi operative della ricerca quantitativa (pianificazione questionario) e qualitativa, tempi previsti, numerosità del campione e costi/benefici.

Nel corso dell'indagine è importante verificare che le domande siano:

- correttamente comprese dal destinatario;
- di facile gestione per l'intervistatore;
- utili ai fini degli obiettivi;
- comprensibili per il target (linguaggio semplice);
- chiare, non interpretabili (risposte univoche);
- tali da non condizionare l'utente e non generare imbarazzo (non usare espressioni dirette su questioni delicate) e non richiedano sforzi di memoria.

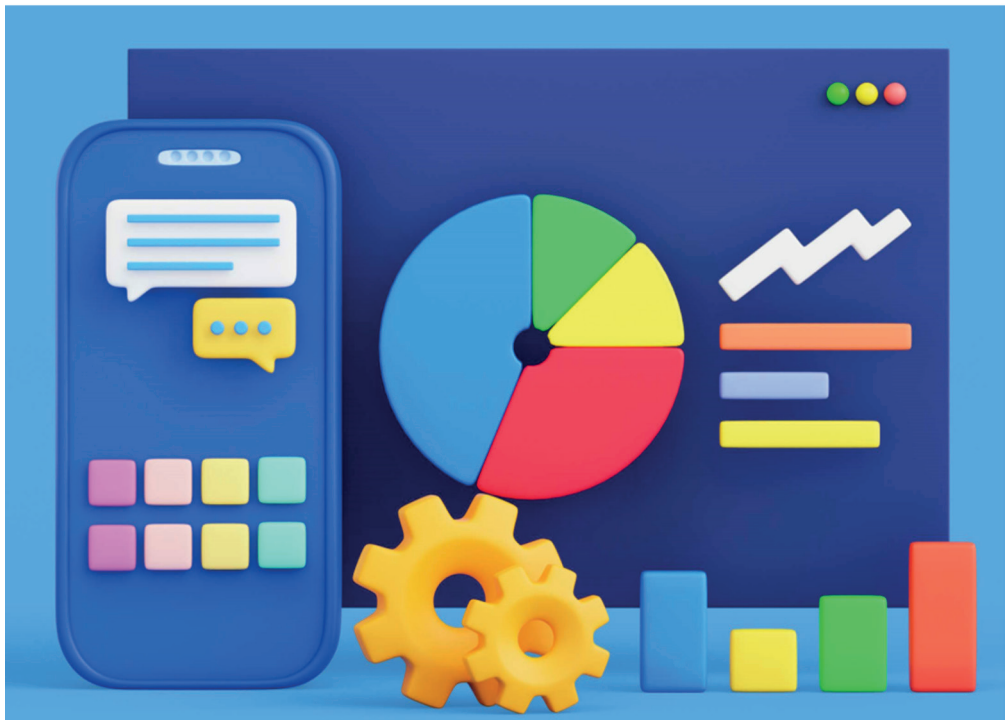


Figura 4  
“Open data” (immagine di Freepik)

Al riguardo potrebbe essere utile segnalare che esistono software dedicati per indagini di *customer satisfaction*. Di seguito alcuni *tool* in grado di creare sondaggi/test e visualizzare facilmente i risultati appena disponibili; invitare l'utenza a rispondere utilizzando un *web browser* o dispositivo mobile; usare strumenti di analisi incorporati per valutare le risposte pervenute; esportare i dati estratti per eseguire ulteriori analisi o classificazioni:

**Microsoft Forms**, integrato con i prodotti Office, consente di esportare in formato Excel i dati estratti;

**Google Forms (Moduli)** – integrato con la suite di Google <https://www.google.it/intl/it/forms/about/>. *Google Workspace* per la pubblica amministrazione consente di creare moduli e analizzare i risultati in condivisione <https://workspace.google.com/intl/it/>;

**LimeSurvey** è uno strumento gratuito di sondaggio online rapido e anonimo (Community Edition - tradotto in 80 lingue) che offre una ricca raccolta di informazioni: <https://www.limesurvey.org/it/>;

**JD Esurvey** si tratta di un'applicazione web *open source* basata su Java che potrebbe rivelarsi ottimale per realizzare *enterprise survey* anche molto articolati. Gli sviluppatori hanno reso possibile il suo utilizzo anche a persone affette da disabilità: <https://www.jdsoft.com/jd-esurvey.html>;

**OhMyForm** è uno strumento gratuito (Community Edition) con licenza GPL per creare sondaggi online con le seguenti caratteristiche: supporto multilingua; 11 possibili tipologie di domande; esportabile su formati XLS, JSON or CSV; *native Analytics and Google Analytics Support*: <https://ohmyform.com/>.

Per la PA, inoltre, è disponibile il **Catalogo software open source**, previsto dalle "Linee guida per l'acquisizione e il riuso del *software*", che include le soluzioni messe a riuso dalla Pubblica Amministrazione ai sensi dell'art. 69 del Codice dell'Amministrazione Digitale e il *software open source* destinato alla PA: <https://developers.italia.it/it/software>

La *customer satisfaction* consente, dunque, alle amministrazioni di relazionarsi con il personale e con i suoi pubblici di riferimento, per conoscere e comprendere sempre meglio i bisogni e riprogettare sia le *policy* sia l'intero sistema di erogazione dei servizi. Partecipare alla vita democratica del Paese è un diritto fondamentale riconosciuto dalla Costituzione italiana. I cittadini non solo devono essere informati sui processi decisionali della PA ma anche coinvolti nelle scelte che riguardano la gestione delle risorse pubbliche al fine di garantire una gestione trasparente, efficace, efficiente ed equa, favorendo una maggiore

fiducia dei cittadini verso le istituzioni pubbliche e il loro coinvolgimento nel processo decisionale (come co-produttori).

In conclusione, le attività di comunicazione e informazione nella pubblica amministrazione, basate sul principio di ascolto e di partecipazione dei cittadini, insieme alle indagini di *customer satisfaction*, sono fondamentali per promuovere una governance aperta, inclusiva e responsabile. Attraverso canali di comunicazione adeguati, consultazioni pubbliche e una comunicazione chiara e tempestiva, è possibile favorire un coinvolgimento attivo dei cittadini nella vita pubblica, consentendo loro di essere informati, esprimere le proprie opinioni e contribuire al processo decisionale.

Inoltre, la partecipazione dei cittadini nella pubblica amministrazione contribuisce a rendere le politiche più aderenti alle reali esigenze della comunità e a garantire una maggiore trasparenza nell'utilizzo delle risorse pubbliche.

### *Normativa di riferimento*

- D.Lgs. 29/1993 «Razionalizzazione delle Amministrazioni Pubbliche e revisione disciplina in materia di pubblico impiego, a norma dell'art. 2 della legge 421/1992», art.12 «Ufficio Relazioni con il Pubblico» – riprendendo la L. 241/90 art.31 «Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti», sui diritti di partecipazione dei cittadini;
- DPCM 27/01/1994 (individua la partecipazione e l'ascolto dei cittadini quali strumenti utili e costruttivi per verificare la qualità e l'efficacia dei servizi prestati);
- Legge 150/2000 «Disciplina delle attività di informazione e comunicazione delle pubbliche amministrazioni» (art. 8 assegna all'URP nuove funzioni, ampliandone ruolo e compiti);
- DPR 422/2001 «Regolamento recante norme per l'individuazione di titoli professionali del personale da utilizzare presso le pubbliche amministrazioni per le attività di informazione e comunicazione e disciplina degli interventi formativi»;
- Direttiva Frattini della Funzione Pubblica del 6 febbraio 2002 «Attività di comunicazione delle Pubbliche Amministrazioni», (promuove la comunicazione integrata);
- DPCM 24/03/2004 «Rilevazione della qualità percepita dai cittadini» attraverso indagini di «*customer satisfaction*», (attribuisce valore al punto di vista del cittadino e all'ascolto);
- D.Lgs. 150/2009 «Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni» (*customer satisfaction management* per dare nuova centralità ai sistemi di gestione delle performance nella PA, attraverso la definizione

del ciclo della performance. In particolare all'art. 8, comma 1 – vengono declinate le dimensioni della performance organizzativa che la PA deve poter misurare, valutare e migliorare, tra cui la “rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive – lettera c, lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione – lettera e; la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati – lettera g” un esplicito riferimento agli elementi di gestione della soddisfazione e ascolto dell'utenza);

D.Lgs. 33/2013 e s.m.i. «Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazione da parte delle pubbliche amministrazioni»;

D.Lgs. 97 del 2016 – FOIA (*Freedom of Information Act*);

D.Lgs. 196/2003 e s.m.i. «Codice in materia di protezione dei dati personali»;

Regolamento UE 2016/679 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali – GDPR.

