



Luca Brusati, Paolo Fedele, Mario Ianniello e Hiroko Kudo
**Il ruolo delle risorse immateriali
nell'esercizio della funzione di public
governance: da modello teorico a pratica
gestionale**

Parole chiave: Risorse immateriali, Governance, Customer satisfaction

Keywords: Intangible resources, Governance, Customer satisfaction

Contenuto in: Per Roberto Gusmani 1. Linguaggi, culture, letterature 2. Linguistica storica e teorica. Studi in ricordo

Curatori: Giampaolo Borghello e Vincenzo Orioles

Editore: Forum

Luogo di pubblicazione: Udine

Anno di pubblicazione: 2012

Collana: Studi in onore

ISBN: 978-88-8420-727-2

ISBN: 978-88-8420-974-0 (versione digitale)

Pagine: 99-125

Per citare: Luca Brusati, Paolo Fedele, Mario Ianniello e Hiroko Kudo, «Il ruolo delle risorse immateriali nell'esercizio della funzione di public governance: da modello teorico a pratica gestionale», in Giampaolo Borghello e Vincenzo Orioles (a cura di), *Per Roberto Gusmani 1. Linguaggi, culture, letterature 2. Linguistica storica e teorica. Studi in ricordo*, Udine, Forum, 2012, pp. 99-125

Url: <http://www.forumeditrice.it/percorsi/lingua-e-letteratura/studi-in-onore/per-roberto-gusmani/il-ruolo-delle-risorse-immateriali>

IL RUOLO DELLE RISORSE IMMATERIALI NELL'ESERCIZIO DELLA FUNZIONE DI *PUBLIC GOVERNANCE*: DA MODELLO TEORICO A PRATICA GESTIONALE*

Luca Brusati, Paolo Fedele, Mario Ianniello, Hiroko Kudo

1. Introduzione

Il tema delle risorse immateriali come determinanti delle *performance* aziendali negli ultimi anni è divenuto centrale negli studi economico-aziendali (Brondoni 2004; Beretta Zanoni 2005; Marasca 2009). L'ipotesi di fondo è che alla base della capacità di soddisfare le aspettative del soggetto economico vi siano risorse che non sono di tipo materiale, ma hanno natura intangibile (Rumelt 1984; Itami - Roehl 1987; Barney 1991, 2002; Hall 1992; Peteraf 1993). Tali risorse sono di svariati tipi: mentre alcune, come marchi e brevetti, possono essere considerate a tutti gli effetti parte del patrimonio aziendale, altre, quali la credibilità nei confronti dei *partner* o la reputazione agli occhi dei clienti, hanno natura *non-proprietary*. Contribuendo a generare un vantaggio competitivo sostenibile, esse influenzano in modo decisivo i risultati aziendali.

Il dibattito scientifico, anche nel nostro Paese, ha affrontato il tema delle risorse immateriali da diversi punti di vista: come classificarle, come svilupparle, come determinarne il valore e come rappresentarle dal punto di vista contabile,

* Ancorché il lavoro sia il risultato della collaborazione tra gli autori, Paolo Fedele ha scritto i paragrafi 1, 2 e 3, Hiroko Kudo ha scritto il paragrafo 4, Luca Brusati ha scritto i paragrafi 5 e 7 e Mario Ianniello ha scritto il paragrafo 6. Versioni precedenti di questo lavoro sono state presentate al Second Euro-Mediterranean Public Management Dialogue, tenutosi a Portoroz (Slovenia) nei giorni 7-10 ottobre 2009, con il titolo 'Public Service in Particular Territories: From Experiences of a Special Autonomous Region Friuli Venezia Giulia in Italy', e al secondo Convegno della Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale 'I risultati aziendali: significato, misurazione, comunicazione', tenutosi presso l'Università degli Studi di Napoli nei giorni 1° e 2 dicembre 2010, con il titolo 'Risorse immateriali e *public governance*: da modello teorico a pratica gestionale'. La ricerca alla base del lavoro è stata finanziata dalla Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia con il progetto 'La *governance* del sistema delle autonomie locali: attività di consulenza e valutazione del livello di soddisfazione degli enti locali' e dalla Società Giapponese per la Promozione della Scienza con il progetto 'The Governance Capability of Sub-national Governments in a Unitary System: Case Studies of Italian Special Autonomous Regions'.

o più in generale dei sistemi di controllo (Bruni - Campedelli 1993; Chiacchierini 1995; Corno 1996; Liberatore 1996; Guatri 1997; Fadda 1998; Fontana 2001; Rebora 2003; Pozza 2004; Zambon - Marzo 2007; Teodori - Veneziani 2009). Dalla discussione sulle risorse immateriali, però, è rimasto largamente assente il mondo delle aziende pubbliche. Si tratta di un evidente paradosso, nella misura in cui gli obiettivi meta-economici che esse perseguono e l'assenza (o la debolezza) dei meccanismi di mercato rendono particolarmente importante la capacità di gestire in modo efficace le risorse immateriali. Ovviamente, tale prospettiva non è stata del tutto assente negli studi di *public management* (si pensi agli studi sulla 'fiducia' nei confronti delle amministrazioni pubbliche), ma pur sempre come filone minoritario rispetto ad altri ambiti di studio più consolidati. Tale circostanza può essere conseguenza dell'aver ridotto la componente immateriale delle aziende pubbliche al consenso, facendone così un tema di interesse per la politologia, piuttosto che per l'economia aziendale. Questo lavoro si pone l'obiettivo di contribuire al dibattito sulle risorse immateriali con una prospettiva finora poco battuta, ampliando il novero di riflessioni e studi empirici riferiti alle aziende pubbliche.

Nel perseguire tale obiettivo non si può prescindere dallo 'stato dell'arte' negli studi in materia di economia delle aziende pubbliche. Nell'ultimo decennio il dibattito ha dato ampio spazio al concetto di *public governance* (Rhodes 1997, 2000; Kettl 2000). Tale approccio, infatti, aiuta a comprendere il ruolo che compete alle aziende pubbliche quando esse mantengono la responsabilità politica del soddisfacimento dei bisogni, ma trasferiscono ad altre aziende, secondo differenti modalità, l'esercizio delle corrispondenti combinazioni economiche ['funzione pubblica' vs. 'servizio pubblico' nella terminologia proposta da Borghonovi (1973)]. La matrice politologica del concetto, peraltro, ha comportato come conseguenza che nel dibattito, in Italia così come all'estero, abbia prevalso una prospettiva 'macro', concentrata sull'analisi delle dinamiche di sistema, e dunque dei *governance network* (Kickert et al. 1997; Bevir 2002; Klijn - Skelcher 2007), a discapito di una prospettiva aziendale, attenta a comprendere come l'esercizio delle nuove responsabilità si traduca nelle combinazioni economiche che oggi caratterizzano le aziende pubbliche. Il lavoro si pone dunque come secondo obiettivo quello di evidenziare come gli sviluppi concettuali in tema di risorse immateriali possano essere combinati alla prospettiva della *public governance* per dare maggiore concretezza al dibattito in corso e nuove prospettive di analisi empirica agli studi di economia delle aziende pubbliche, tanto in chiave positiva, quanto in chiave normativa.

Il contributo si articola in due parti: la prima dedicata alla rivisitazione critica della letteratura rilevante, la seconda di taglio empirico. In primo luogo si introduce brevemente il dibattito sulle risorse immateriali (§ 2); in secondo luogo si

illustra per quale ragione la prospettiva delle risorse immateriali è rilevante per le aziende pubbliche, in particolare alla luce del paradigma della *public governance* (§ 3); si analizzano poi le criticità nel rilevare la soddisfazione e la fiducia nell'ambito di una relazione interistituzionale (§ 4). Nel fare ciò, coerentemente con gli obiettivi di questo scritto, il dibattito verrà riferito alle amministrazioni regionali, in quanto esse presentano caratteristiche paradigmatiche rispetto a quanto postulato dai teorici della *public governance*.

L'indagine empirica (§ 5) si pone il fine di esplorare secondo quali modalità le aziende pubbliche possano misurare una specifica componente delle risorse immateriali, ovvero la soddisfazione degli interlocutori in una relazione interistituzionale, che appare particolarmente importante rispetto al paradigma della *public governance*. La risposta all'interrogativo di ricerca viene da un *case study* (Yin 2003) relativo all'esperienza della Regione Friuli Venezia Giulia. Ancorché le limitazioni di questo metodo di ricerca siano ben note, il caso in oggetto presenta caratteristiche di unicità adatte a rispondere, almeno in via esplorativa, all'interrogativo di ricerca. I dati (§ 6) sono stati raccolti attraverso la triangolazione di diverse tecniche, così da garantire una maggiore attendibilità (Corbetta 1999), ovvero l'analisi documentale, l'osservazione partecipante, quando è stato possibile osservare 'dal vivo' la realizzazione di alcune attività del progetto in esame, e una serie di interviste strutturate con i rappresentanti degli enti locali. Il § 7 presenta infine alcune riflessioni conclusive.

2. Il dibattito in materia di risorse immateriali: alcune definizioni

Ogni azienda, a qualunque classe essa appartenga, possiede risorse che, in base alla loro natura, sono distinguibili, in prima analisi, nelle macrocategorie di materiali e immateriali. Nella prima categoria rientrano ad esempio gli immobili, i macchinari, i beni prodotti e quanto viene in generale definito capitale fisico d'impresa. Della seconda categoria fanno parte marchio, comunicazione e trasparenza, reti e alleanze, tecnologie e processi, contesto di lavoro e cultura organizzativa, capitale umano e intellettuale, adattabilità e reputazione (Low - Cohen Kalafut 2002), ma anche flessibilità (Beretta Zanoni 2005). Questi fattori, insieme ad altri che non si elencano per ragioni di spazio, costituiscono il capitale intangibile d'impresa. Il dibattito accademico ha proposto diverse modalità per la definizione, la classificazione e la rappresentazione degli intangibili; per inquadrare il dibattito se ne passano in rassegna alcune, senza alcuna pretesa di esaustività.

Le risorse immateriali sono innanzitutto distinguibili in due categorie, variamente definite attività immateriali, *intangibile asset*, beni immateriali o più semplicemente risorse *proprietary* (ossia il *brand*, i brevetti, l'organizzazione di

vendita, ecc.), e risorse immateriali di natura contestuale (Costabile 2002) o *non-proprietary* (ad esempio: competenza, capitale intellettuale, credibilità, reputazione, immagine). Questa distinzione trova ragione nel fatto che, se da un lato la titolarità di elementi come una marca o un brevetto è giuridicamente alienabile, dall'altro conoscenze e relazioni non hanno natura proprietaria, e di conseguenza non sono trasferibili a terzi, ma sono *firm-specific* e si sviluppano così esclusivamente nel contesto che li ha prodotti¹.

Un diverso criterio (Ferrando 1999) suggerisce di analizzare le risorse immateriali in base alla natura e all'appartenenza, distinguendo pertanto risorse delle persone e risorse aziendali (*firm-specific*). Tra le risorse aziendali è opportuno distinguere poi le capacità di sistema dai beni immateriali (Ferrando 1999); la classificazione risultante distingue quindi capacità delle persone, capacità di sistema non formalizzate, beni immateriali protetti di fatto, beni immateriali legalmente protetti.

Il modello del capitale intellettuale, che per certi versi attinge alla teoria del capitale umano (Rebora 2003), sottolinea, in sintesi, l'importanza delle risorse umane per i risultati aziendali, e dunque l'importanza della valorizzazione delle prime ai fini della misurazione dei secondi (Bozzolan et al. 2003; Liberatore 2010). Il modello afferma che il sistema delle risorse immateriali è basato sul capitale intellettuale, dal quale derivano il capitale umano, il capitale organizzativo e il capitale relazionale (Brooking 1996; Edvinsson - Malone 1997; Stewart 1997; Sveiby 1997; Del Bello 2006; Fontana 2009). Ognuno di questi viene poi declinato in altrettanti intangibili, che insieme formano il patrimonio immateriale di un'azienda. Il capitale umano è costituito dall'abilità, dal talento e dalle conoscenze dei dipendenti di un'azienda (Zanda et al. 1993; Kaplan - Norton 2004), dai valori interiorizzati, ma anche dalle loro esperienze; tutti questi fattori sono poi incorporati nel sistema umano dell'azienda (Fontana 2009). La consapevolezza dell'importanza del capitale umano deve tradursi in logiche volte a mantenere l'attenzione su aspetti come l'attrazione, la gestione e la motivazione delle persone che possiedono quelle capacità critiche per l'azienda. Secondo questa prospettiva, saper attrarre e trattenere risorse umane di qualità e con talento è il più importante fattore critico di successo, e anche il primo generatore di valore (Ulrich 1987; O'Reilly III - Pfeffer 2000). Del capitale organizzativo fanno parte risorse quali la *leadership*, la cultura, l'abilità delle persone di condividere la conoscenza e l'allineamento dei collaboratori rispetto agli obiettivi strategici d'impresa (Kaplan - Norton 2004), *software*, *routine*, basi di dati e tutto ciò

¹ Le risorse *proprietary*, come *brand* e informatica, sono anche indicate come *intangibles* di tipo organizzativo, mentre ricerca e sviluppo, brevetti e innovazioni si connotano come *intangibles* legati alle scoperte (Lev 2001).

che qualifica il *modus operandi* dell'azienda (Rebora 2003). L'importanza del capitale relazionale, invece, consiste nel valore dalle interazioni con i portatori di interesse al fine di assicurare che l'azienda sia in grado di operare in condizioni di equilibrio economico duraturo (Vicari et al. 1999).

Da questa breve sintesi risulta chiaro che le due tipologie archetipiche di risorse immateriali sono la conoscenza (Quagli 1995), all'origine di competenze e capacità aziendali, e la fiducia, considerata «in senso lato forme di conoscenza che hanno origine dai processi di interazione dell'impresa con le diverse categorie di *stakeholder*» (Costabile 2002).

3. Risorse immateriali e aziende pubbliche

Al centro dell'attenzione, nel dibattito sul capitale intangibile, sono state soprattutto le aziende di produzione, mentre il mondo delle aziende pubbliche non ha costituito un oggetto privilegiato d'interesse. Si tratta ad evidenza di un paradosso; basti pensare che, in ultima istanza, il fine istituzionale delle aziende pubbliche è proprio la creazione di 'intangibili collettivi' come il *welfare*, la qualità della vita dei cittadini e l'attrattività del territorio.

Le finalità istituzionali delle aziende pubbliche sono del tutto peculiari (Zappa 1962; Masini 1979); esse sono, infatti, finalità di tipo immediatamente generale (Del Vecchio 2001), in quanto si sostanziano nel soddisfare le esigenze e i bisogni della collettività intera. Inoltre, dato che le aziende pubbliche operano in assenza del meccanismo del mercato, cioè erogano prodotti e servizi senza il corrispettivo di un vero e proprio prezzo-ricavo (Borgonovi 2005), risulta assente una misura immediata del loro risultato reddituale, utile a orientarne l'azione. Ne discende che per tali classi di aziende la conoscenza dei bisogni delle varie categorie di portatori di interesse e l'attivazione di una relazione di qualità con essi sono, ancor più che in altre classi di aziende, la premessa dell'equilibrio istituzionale ed economico (Bounfour - Edvinsson 2005; Fontana 2009).

Se, come argomentato nel § 2, le due tipologie archetipiche di risorse immateriali sono la conoscenza e la fiducia, allora la capacità di sviluppare risorse intangibili rappresenta, nel caso dell'azienda pubblica, la condizione di base per il raggiungimento dei fini istituzionali. L'importanza della conoscenza e del capitale relazionale, in questo caso, non è legata in modo diretto ai risultati reddituali, ma alla possibilità di soddisfare, in condizioni di economicità, le esigenze della collettività. Perseguire obiettivi meta-economici fa degli enti pubblici, insomma, dei «catalizzatori, generatori e *manager* degli intangibili» (Del Bello 2006).

Va osservato che i processi di aziendalizzazione (Valotti 2001) rendono tale passaggio logico ancor più critico: se infatti la pubblica amministrazione 'tradi-

zionale' agiva secondo logiche di isolamento dall'ambiente, il cambiamento del contesto istituzionale e organizzativo impone di rivedere il rapporto tra l'azienda (pubblica) e l'ambiente (Coda 1988), con il fine di ricercare legittimazione presso i pubblici con i quali l'ente si pone di volta in volta in relazione.

Chiarito in che senso le risorse intangibili, intese come conoscenza dei portatori di interesse e relazioni di qualità con essi, assumano un ruolo primario nell'economia delle aziende pubbliche, occorre approfondire il nesso concettuale che le lega alla *public governance*. Va premesso che il concetto di *governance* negli ultimi anni è stato utilizzato in modo tale da produrre un vero e proprio 'stiramento concettuale'; del termine sono infatti disponibili molteplici accezioni (Rhodes 1997; Koppenjan 2008). In questa sede ci riferiamo al significato più diffuso del termine, postulato dalle due 'scuole' principali: gli studiosi britannici (Rhodes 1996, 1997) e la scuola olandese dei *governance network* (Kickert et al. 1997). Essi pongono l'accento, in primo luogo, sui processi di de-integrazione istituzionale: le riforme degli ultimi decenni, infatti, hanno attivato un deciso processo di esternalizzazione dei servizi in precedenza erogati 'in economia' dagli istituti pubblici territoriali. In secondo luogo, i soggetti esterni all'amministrazione (dizione volutamente vaga, dato che si intende qui un'ampia gamma di corpi organizzati della società, dalle associazioni di categoria alle imprese) detengono spesso risorse economiche, informazioni e potere in grado di condizionare significativamente l'operato delle aziende pubbliche. Il perseguimento delle finalità di queste ultime, pertanto, deve avvenire tramite l'apporto di tali soggetti e presuppone l'attenta gestione della relazione con essi, nonché la capacità di indirizzarne e influenzarne i comportamenti.

Queste considerazioni evidenziano importanti fattori di convergenza tra il dibattito sulle risorse immateriali, così come riferito alle aziende pubbliche, e i postulati dell'approccio della *public governance*. In entrambi le interazioni con le diverse categorie di *stakeholder* assumono un ruolo centrale nel perseguimento di migliori *performance* e, in ultima istanza, dell'economicità dell'azienda pubblica. Esiste peraltro una differenza di fondo che vale la pena sottolineare. Nel passare dai principi alla pratica gestionale, il paradigma della *governance* si è espresso, tanto nel dibattito accademico, quanto nelle prassi operative, nelle esperienze di *decision-making* interattivo, ovvero nel coinvolgimento diretto degli *stakeholder* (singoli cittadini, organizzazioni della società civile, ecc.) nella presa di decisioni di interesse collettivo (Kickert et al. 1997; McLaverty 2002). Negli ultimi decenni tale pratica (definita in vari modi: partecipazione, processi inclusivi, ecc.) ha avuto ampia diffusione nelle amministrazioni pubbliche, specialmente a livello locale (Edelenbos 1999; Klijn 2008): le pratiche di *decision-making* interattivo, infatti, promettono di fornire ai decisori informazioni di cui essi non dispongono, consentendo loro di adottare decisioni migliori e più con-

sapevoli (OECD 2001; Bobbio 2005). In questa prospettiva di analisi viene però a mancare ogni riferimento alla dimensione aziendale, e in particolare ai processi (eventualmente strutturabili in veri e propri sistemi operativi) che consentono di misurare e incorporare nel funzionamento dell'azienda pubblica la conoscenza generata nell'interazione con gli *stakeholder*. È qui che il contributo della prospettiva aziendale può contribuire al dibattito internazionale, offrendo chiavi di lettura della fenomenologia organizzativa che vadano oltre il livello di analisi raggiunto dagli specialisti di *political science*.

4. Come misurare fiducia e soddisfazione nelle relazioni interistituzionali? Il caso delle amministrazioni regionali

La fattispecie delle amministrazioni regionali è particolarmente preziosa per offrire un riscontro empirico alle concettualizzazioni esposte nel paragrafo precedente. Le risorse immateriali giocano un ruolo cruciale per tale classe di aziende pubbliche: il sistema istituzionale italiano, infatti, assegna loro il ruolo di programmazione, indirizzo e controllo del sistema pubblico regionale, e il dibattito politico attualmente in corso, in Italia come in altri Paesi, suggerisce che tale ruolo sia destinato in prospettiva a rafforzarsi ulteriormente. Le Regioni, pertanto, solo in misura molto limitata erogano servizi o svolgono attività di natura tecnico-operativa: la loro *performance* si misura essenzialmente nella capacità di influenzare e dirigere l'attività di altri soggetti, siano essi altri istituti pubblici o aziende di produzione. Oltre ad avere una rilevanza intrinseca, dunque, la fattispecie delle Regioni assume una valenza paradigmatica rispetto al modello di amministrazione pubblica che emerge dall'assegnazione ad altre aziende della responsabilità di esercizio delle combinazioni economiche volte alla produzione di servizi pubblici (Kudo - Russo 2008), fenomeno che porta a rimettere in discussione lo stesso concetto, prevalente nei nostri studi, di «azienda *composta* pubblica»².

L'esercizio della funzione di *public governance* da parte delle Regioni, tanto più alla luce della riforma del Titolo V della Costituzione del 2001, non può avvenire solo attraverso meccanismi legati alla gerarchia (Thompson et al. 1991), ma deve basarsi sulla capacità di utilizzare la fiducia e la credibilità acquisite nel *network* dei portatori di interesse (Kickert et al. 1997) per perseguire le proprie finalità istituzionali. A tal fine, le amministrazioni regionali si trovano ad affrontare un problema ricorrente nella gestione delle risorse immateriali: individuare metodi per misurare in modo attendibile il loro patrimonio di credibi-

² Per una rassegna del dibattito relativo alla natura 'composta' attribuita alle amministrazioni pubbliche cfr. Brusati (2002), in particolare § 1.3.

lità e la soddisfazione in merito al loro operato da parte delle principali categorie di *stakeholder*. Il quadro è reso più complesso dal fatto che le aziende in oggetto non hanno contatti con il cittadino-utente dei servizi, se non in via mediata; è impossibile, pertanto, ricorrere agli strumenti tradizionali di valutazione della *customer satisfaction* (Bianchi 2009).

La Regione Friuli Venezia Giulia, a questo proposito, ha portato a compimento un progetto pilota volto a rilevare la soddisfazione degli enti locali rispetto al servizio di consulenza giuridica fornita dalla Regione stessa. Tale servizio, presente in tutte le Regioni, sostituisce in una logica di sussidiarietà il ruolo sovraordinato degli abrogati Comitati regionali di controllo, e rappresenta una delle principali modalità di esercizio della funzione di *public governance* a livello locale.

La particolarità del progetto pilota risiede nella volontà di misurare la soddisfazione di un insieme di utenti istituzionali rispetto a un servizio di natura professionale, erogato nell'ambito di una relazione non di mercato. L'analisi della *customer satisfaction* a livello interistituzionale, ad oggi, soffre della mancanza di specifici riferimenti metodologici. In questo senso, le considerazioni emergenti da un'analisi critica del caso di studio aiutano a ragionare sugli scenari di possibile integrazione tra il concetto di *public governance* e gli strumenti gestionali che le amministrazioni pubbliche possono attivare per gestire le risorse immateriali in modo da soddisfare i propri obiettivi istituzionali.

5. Obiettivi e metodo dell'analisi

5.1. *Impostazione metodologica*

Tra le funzioni più delicate delle amministrazioni regionali vi sono quelle relative alla *governance* del sistema delle autonomie locali. Tale ambito è ancora più rilevante per una Regione come il Friuli Venezia Giulia che, in virtù della specialità, detiene la competenza esclusiva in materia di ordinamento degli enti locali. Il ruolo centrale della Regione non si limita, però, al disegno istituzionale del sistema attraverso l'approvazione di atti di carattere normativo e regolamentare; esso si realizza anche attraverso i trasferimenti finanziari e i servizi reali che l'Amministrazione regionale fornisce alle autonomie locali. I servizi di consulenza giuridico-amministrativa rientrano tra i servizi reali in cui trova esplicitazione operativa il concetto astratto di *public governance*: essi hanno assunto un ruolo fondamentale a partire dal 2001, con il venir meno dell'attività di controllo sugli atti degli enti locali a seguito della modifica del Titolo V della Costituzione.

Alla luce di queste considerazioni, per valutare in termini aziendali le attività in cui si concretizza la funzione di *governance* occorre rispondere a una domanda di fondo: come comprendere in quale misura gli enti locali sono soddisfatti

della tipologia dei servizi offerti, delle modalità di erogazione e del grado di corrispondenza rispetto al fabbisogno? La valutazione del livello di soddisfazione del particolare interlocutore rappresentato dagli enti locali è un obiettivo complesso, che presenta peculiarità meritevoli di attenzione, sia dal punto di vista concettuale che da quello operativo. Non si tratta, infatti, di un'indagine di *customer satisfaction* rispetto a un servizio rivolto al cittadino-utente, tema sul quale esistono teorie, modelli e strumenti di intervento ormai consolidati: si tratta invece di analizzare il livello di soddisfazione di un insieme articolato di istituzioni pubbliche (Comuni, Province e altri enti) rispetto ai servizi di natura professionale forniti da un'altra istituzione pubblica (la Regione). La letteratura e le prassi operative sviluppate con riferimento alle indagini di *customer satisfaction* per i servizi professionali privati offrono importanti chiavi di lettura, ma richiedono di essere adattate per trovare applicazione nel contesto peculiare delle *inter-governmental relations*. Al tempo stesso, misurare il grado di corrispondenza dei servizi in cui si traduce la funzione di *governance* ai bisogni espressi dai destinatari è un aspetto cruciale, poiché permette ai decisori di ottenere il quadro informativo necessario a rafforzare le scelte gestionali che trovano riscontro nella soddisfazione degli interlocutori e a rivedere le prassi operative che non rispondono a tale requisito.

Il progetto pilota presentato di seguito ha cercato di proporre una risposta agli interrogativi formulati in precedenza. L'approccio utilizzato è stato prescelto nel rispetto di una duplice esigenza: da un lato, garantire il rigore dell'analisi, e dunque l'attendibilità dei risultati che ne discendono; dall'altro, fornire informazioni concrete, tali da identificare in modo immediato i margini di miglioramento della *performance* e le leve di intervento utili a tale scopo.

L'intervento si è posto l'obiettivo di sperimentare un *modus operandi* utilizzabile anche da altre strutture dell'Amministrazione regionale. Le esperienze pionieristiche in tema di misurazione della *customer satisfaction* maturate dal Servizio elettorale nel 2007 hanno rappresentato uno stimolo ad approfondimenti più sistematici. La peculiarità del progetto cui questo contributo fa riferimento è data dalla volontà di sviluppare un modello di rilevazione strutturale, tale da consentire non solo una valutazione puntuale del gradimento dell'utenza, ma anche un monitoraggio continuativo, caratterizzato dalla terzietà della rilevazione, e dunque dalla non influenzabilità degli intervistati.

Al duplice scopo di assicurare la significatività dell'intervento e di sviluppare competenze di valutazione della qualità dei servizi professionali autonome e trasferibili ad altre unità dell'Amministrazione regionale si è stabilita la formazione di un gruppo di referenti interni della Direzione centrale pianificazione territoriale, autonomie locali e sicurezza. Si è stabilito inoltre di istituire un gruppo di lavoro 'allargato', esteso a includere alcuni rappresentanti degli enti che

beneficiano dei pareri della Direzione, che potessero contribuire ad assicurare la fruibilità del sistema di rilevazione e la significatività dei suoi risultati, selezionati in modo da dar voce alla varietà degli utilizzatori del servizio di consulenza.

In secondo luogo è stato necessario definire l'estensione dell'analisi: si è scelto di rigettare la soluzione della rilevazione campionaria e di estendere la *survey* a tutte le amministrazioni comunali e provinciali della Regione³. L'effettuazione delle interviste è stata affidata a dei rilevatori esterni, per garantire una maggiore attendibilità delle risposte. I dati raccolti sono stati quindi elaborati in modo da offrire un quadro completo sulle percezioni della *performance* della Direzione centrali autonomie locali da parte dei suoi interlocutori. I risultati dell'analisi verranno utilizzati per rafforzare la qualità del servizio di consulenza, confermando le scelte dimostrate efficaci e riconsiderando le modalità di intervento che non hanno riscontrato l'apprezzamento degli utenti.

5.2. Perché il metodo Servqual?

I metodi per valutare la qualità dei servizi sono numerosi: va quindi chiarito per quali ragioni ai fini della ricerca si è scelto il metodo Servqual. In primo luogo, si tratta di una metodologia riconosciuta e utilizzata a livello internazionale⁴: il ricorso al metodo Servqual rappresenta quindi una garanzia e mette al riparo da approcci improvvisati. Al tempo stesso, si tratta di un metodo flessibile, che può essere facilmente adattato ai singoli contesti. In secondo luogo, il metodo appare coerente con le finalità della ricerca, in quanto è nato per permettere di valutare la qualità dei *servizi*, distinguendo nettamente quest'ultimi dai *prodotti*. Si presta quindi a essere usato nel settore pubblico, evitando confusioni concettuali con altre tipologie di aziende, quali, per esempio, le imprese manifatturiere. Va sottolineato, inoltre, che il metodo è nato avendo come riferimento le imprese di servizi, dunque il mondo del privato, ma ha trovato applicazione crescente alle amministrazioni pubbliche, date le sue caratteristiche di fondo⁵. Il metodo Ser-

³ I duecentodiciotto Comuni e le quattro Province rappresentano la quasi totalità dei soggetti autorizzati a inoltrare richieste di pareri alla Direzione centrale autonomie locali. Le quattro Comunità montane, le cinque Unioni di Comuni, i Consorzi e gli altri enti strumentali delle autonomie locali sono stati esclusi dalla rilevazione per tre motivi: a) si tratta di enti di natura disomogenea rispetto a Comuni e Province, in varia misura strumentali rispetto ai primi; b) le richieste di parere relative al loro funzionamento vengono spesso inoltrate per il tramite dei funzionari di Comuni e Province; c) la loro incidenza relativa sul totale dell'attività di consulenza è marginale.

⁴ Il metodo Servqual (acronimo di 'SERVice QUALity') è stato sviluppato dal gruppo di ricerca del Prof. Parasuraman dell'Università di Miami (Parasuraman et al. 1985, 1986, 1988, 1991, 1993, 1994; Zeithaml et al. 1990).

⁵ Nel contesto italiano, per esempio, il metodo Servqual è stato utilizzato per valutare la *customer satisfaction* dei cittadini nei confronti dei servizi erogati dal Comune di Lecce. Da notare anche che

vqual è apparso indicato per valutare il servizio di consulenza offerto dalla Direzione centrale autonomie locali, che si colloca in una delicata 'terra di mezzo'; esso è un servizio erogato da un'istituzione pubblica a delle controparti istituzionali, ma ha per contro le caratteristiche di un vero e proprio servizio di assistenza professionale.

La logica di fondo del metodo Servqual si basa sull'assunto che la qualità del servizio non sia un valore assoluto, ma nasca dal giudizio comparativo, espresso dall'utente, tra le sue aspettative e la qualità percepita del servizio effettivamente erogato. Tale approccio si presta particolarmente all'analisi del gradimento dei servizi erogati da un'istituzione pubblica quale la Regione; nei destinatari dei servizi, tanto cittadini, quanto interlocutori istituzionali, esistono spesso aspettative non realistiche che talvolta falsano o distorcono il giudizio di qualità. La logica del metodo Servqual permette di cogliere la dinamica delle aspettative e di trarre, quindi, implicazioni maggiormente utili dalla rilevazione del gradimento o meno degli utenti.

Queste considerazioni inducono a evidenziare un'altra importante potenzialità del metodo Servqual, ovvero la sua integrazione logica con il modello di analisi dei *gap* della qualità percepita del servizio (fig. 1). Il *gap* di qualità percepito dall'utente, infatti, ovvero la discrepanza tra aspettative e percezioni, può essere spiegato osservando quattro altri *gap* dal lato dell'azienda erogatrice del servizio, ovvero:

- il *gap* informativo, ovvero il disallineamento tra le aspettative degli utilizzatori del servizio e la capacità dell'azienda di comprendere tali aspettative;
- il *gap* procedurale, ovvero il disallineamento tra la comprensione delle aspettative degli utilizzatori e gli *standard* di offerta del servizio previste dall'azienda;
- il *gap* di prestazione, ovvero il disallineamento tra gli *standard* e le modalità effettive di offerta del servizio che l'azienda è in grado di garantire;
- il *gap* di comunicazione, ovvero il disallineamento tra le modalità effettive di offerta del servizio che l'azienda è in grado di garantire e il contenuto della comunicazione che essa rivolge agli utilizzatori del servizio.

Infine, la struttura logica propria del metodo Servqual offre la possibilità di replicare facilmente, in tempi successivi, l'indagine sul grado di soddisfazione degli utenti. Questa caratteristica permette, quindi, di dotare la Regione di uno strumento per monitorare nel corso del tempo l'evoluzione delle aspettative e l'andamento del grado di soddisfazione degli enti locali nei riguardi del servizio.

il metodo Servqual è stato recentemente proposto come la soluzione cardine alla misurazione della soddisfazione del 'cittadino-cliente' dallo European Public Administration Network e dal Ministero per la Pubblica amministrazione e l'innovazione (cfr. Thijs - Staes 2008).

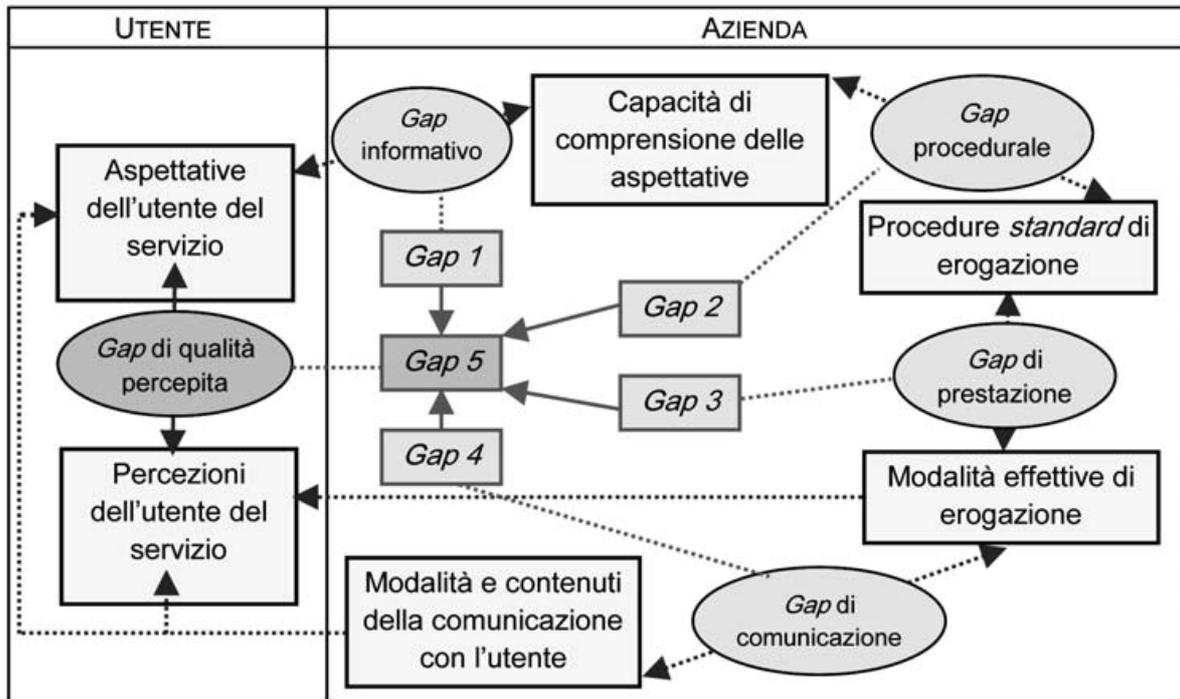


Fig. 1. Modello di analisi dei gap della qualità percepita del servizio.

Per rilevare la qualità dei servizi, intesa come *gap* tra le aspettative dell'utente e la qualità da esso percepita, il metodo Servqual si serve di un questionario formato da due batterie di ventidue domande ciascuna. La prima serie di domande serve a rilevare le aspettative dell'utente rispetto al servizio; la seconda rileva la qualità percepita dall'utente dopo aver usufruito del servizio. Il questionario verte su cinque dimensioni della qualità del servizio; ciascuna dimensione raggruppa un certo numero di fattori di qualità, rispetto ai quali viene richiesto all'utente di esprimere un giudizio. Nella struttura base del metodo, le cinque dimensioni fondamentali prese in considerazione sono:

- gli elementi tangibili, ovvero l'aspetto delle strutture fisiche, delle attrezzature e del personale;
- l'affidabilità, ovvero la capacità di erogare il servizio in modo affidabile e preciso;
- la capacità di risposta, ovvero la volontà di aiutare gli utenti e di fornire il servizio con prontezza;
- la capacità di rassicurazione, ovvero la cortesia e la capacità di ispirare fiducia e sicurezza;
- l'empatia, ovvero l'assistenza premurosa e personalizzata agli utenti.

Per ciascun fattore di qualità, tanto nella batteria relativa alle aspettative, quanto in quella relativa alle percezioni, viene proposta un'affermazione; il rispondente deve esprimere un giudizio sulla base di una scala numerica crescen-

te da 1 a 7 (scala di Likert). Il valore 1 significa 'per nulla d'accordo', mentre il valore 7 esprime 'assolutamente d'accordo'. Il metodo più semplice di analisi dei risultati della rilevazione attraverso il metodo Servqual consiste nel confrontare la media dei punteggi relativi alle aspettative e alle percezioni per ciascuna delle dimensioni analizzate. Nel calcolare la media per ciascuna dimensione di qualità del servizio è possibile suddividere gli utenti in segmenti in base ad alcune caratteristiche distintive (per esempio la dimensione dell'ente). Il punteggio Servqual, in un'ottica più evoluta, può essere calcolato come media dei punteggi ponderati in base all'importanza relativa delle dimensioni di qualità del servizio: la ponderazione avviene assegnando un peso percentuale a ogni dimensione, sulla base delle indicazioni espresse dall'intervistato. Proprio questo approccio è stato accolto per la valutazione della *customer satisfaction* degli utilizzatori del servizio di consulenza offerto dalla Direzione centrale autonomie locali.

La versione finale del questionario utilizzata per la rilevazione consente di osservare la *performance* del servizio di consulenza della Direzione centrale autonomie locali chiedendo agli intervistati di esprimere le proprie percezioni e di confrontarle con le aspettative originarie rispetto a sedici dei ventidue parametri proposti dalla versione originaria del questionario, in quanto si è giudicato che le restanti dimensioni della *performance* (in particolare con riferimento agli elementi tangibili) fossero poco significative con riferimento alla natura del servizio oggetto di valutazione.

La parte centrale del questionario, dedicata alla rilevazione delle aspettative e delle percezioni degli utilizzatori del servizio di consulenza, è stata integrata da una presentazione degli obiettivi del progetto e delle modalità di trattamento delle informazioni raccolte, seguita da una sezione volta a rilevare una serie di dati a proposito dell'interlocutore (qualifica, titolo di studio, esperienza professionale, numero di enti ai quali si estendono le responsabilità) e dell'ente di appartenenza (numero di abitanti), utili per l'analisi delle risposte al questionario, e da una sezione volta a chiarire le modalità di utilizzo del servizio e le ragioni per cui vi si fa ricorso. È stata infine prevista una sezione conclusiva per raccogliere osservazioni e suggerimenti degli intervistati, con particolare attenzione per le modalità di inoltro delle richieste di parere, le modalità di risposta adottate dalla Direzione centrale autonomie locali e le modalità di reperimento dei pareri consultabili nella banca dati presente su Internet.

5.3. *Caratteristiche del campione di rispondenti*

Centosessantacinque interviste hanno riguardato soggetti dichiaratisi utilizzatori del servizio di consulenza giuridico-amministrativa offerto dalla Regione Friuli Venezia Giulia, mentre tredici interviste hanno riguardato soggetti che non utiliz-

zano tale servizio, per verificare le aspettative che essi nutrono⁶. I centosessantacinque utilizzatori intervistati hanno incluso quattordici sindaci, un assessore, novanta segretari comunali e provinciali, cinque dirigenti e cinquantacinque responsabili delegati di posizione organizzativa⁷. È ragionevole ritenere che, pur in assenza di un campionamento per estrazione casuale (reso impossibile dall'indisponibilità di un elenco completo degli utilizzatori), le interviste abbiano consentito di rilevare le percezioni di una quota significativa dell'universo di utilizzatori, e che di conseguenza le valutazioni di sintesi in merito alla *customer satisfaction* nei confronti del servizio di consulenza possano essere considerate altamente attendibili.

Per quanto riguarda gli enti di appartenenza degli intervistati, cinque interviste di utilizzatori hanno riguardato personale delle quattro Province del Friuli Venezia Giulia, mentre le restanti centosessanta interviste di utilizzatori e le tredici interviste di non utilizzatori hanno riguardato i Comuni. Va precisato che i segretari comunali attivi in Regione in media hanno la responsabilità di due Comuni a testa (il massimo è di sei), e che ai fini dell'analisi l'intervista a un segretario è stata considerata equivalente al contatto di tutti i Comuni ai quali si estende la sua responsabilità. Posta questa precisazione, l'analisi nel complesso ha consentito di raggiungere 204 Comuni, pari al 93,6% del totale (218, dopo l'unione di Campolongo e Tapogliano); dodici Comuni, pari al 5,5% del totale, hanno dichiarato espressamente la volontà di non partecipare alla rilevazione, mentre è risultato impossibile ottenere risposta dai due Comuni mancanti, pari allo 0,9% del totale. La tabella 1 sintetizza la distribuzione geografica dei Comuni rispondenti.

5.4. Modalità di elaborazione dei dati

Conclusa la fase di rilevazione è stato necessario definire le modalità secondo le quali sintetizzare i contenuti delle interviste. I contenuti delle interviste sono stati raccolti in due tabelle, relative ai centosessantacinque utilizzatori e ai tredici non utilizzatori. Per quanto riguarda gli utilizzatori, si è deciso di valutare ciascun fattore di qualità del servizio attraverso due misure di sintesi:

- il rapporto tra la valutazione assegnata alla percezione e la valutazione assegnata all'aspettativa, espressivo della capacità del servizio, rispetto a quel fattore di qualità, di dimostrarsi soddisfacente in termini relativi;

⁶ Ai fini dell'indagine si sono considerati 'utilizzatori' i rispondenti che in ogni anno tra il 2006 e il 2008 hanno richiesto in media al Servizio affari istituzionali e sistema autonomie locali o al Servizio finanza locale almeno un parere formale, oppure almeno due pareri informali, oppure hanno consultato almeno due volte la banca dati dei pareri.

⁷ Degno di nota è il numero di segretari intervistati, pari all'84% del totale in servizio presso gli enti locali della Regione Friuli Venezia Giulia. Va osservato tra l'altro che il numero effettivo di segretari raggiunti è in realtà più elevato, poiché quattro segretari sono compresi tra i tredici non utilizzatori, e si è stabilito di elencare tra i sindaci i segretari che sono risultati eletti a questo incarico.

Tab. 1. *Distribuzione geografica dei Comuni rispondenti.*

<i>Provincia di appartenenza</i>	<i>Comuni partecipanti</i>	<i>Comuni non partecipanti</i>	<i>Comuni non raggiunti</i>	<i>Totale Comuni</i>
Gorizia	25	0	0	25
Pordenone	44	5	2	51
Trieste	6	0	0	6
Udine	129	7	0	136
Totale	204 (93,6%)	12 (5,5%)	2 (0,9%)	218 (100%)

- il rapporto tra la valutazione assegnata alla percezione e la massima valutazione assegnabile (7), espressivo della capacità del servizio, rispetto a quel fattore di qualità, di dimostrarsi soddisfacente in termini assoluti.

Per distinguere meglio i due rapporti, il primo è stato espresso in termini percentuali, dunque come grado di soddisfazione delle aspettative, mentre il secondo è stato espresso in termini di ‘voto’ su una scala decimale. Le due grandezze esprimono dimensioni complementari della *customer satisfaction*: in particolare, quando le aspettative sono modeste, è possibile che il grado di soddisfazione delle aspettative sia elevato, anche se rispetto a quel fattore di qualità il ‘voto’ in termini assoluti risulti modesto o addirittura insufficiente.

Aspettative e percezioni relative a ciascuna delle quattro dimensioni della qualità (affidabilità, capacità di risposta, capacità di rassicurazione, empatia) sono state calcolate come media semplice delle aspettative e delle percezioni relative ai corrispondenti fattori di qualità. Sulla base di questi valori medi è stato possibile effettuare le stesse elaborazioni appena descritte, calcolando dunque, per ciascun utilizzatore, il grado di soddisfazione delle aspettative e il ‘voto’ assegnato al servizio di consulenza in termini assoluti rispetto a quella dimensione della qualità.

Un’elaborazione analoga ha consentito infine di calcolare una misura di sintesi delle aspettative e delle percezioni a proposito del servizio di consulenza, come media delle aspettative e delle percezioni espresse con riferimento a ciascuna dimensione della qualità. Poiché nel corso delle interviste a ciascun rispondente è stato chiesto di indicare dei pesi da assegnare a ciascuna dimensione della qualità in base all’importanza riconosciutagli, queste misure di sintesi delle aspettative e delle percezioni sono state calcolate sia come media semplice che come media ponderata. In base a queste misure si è poi calcolato il grado di soddisfazione complessivo delle aspettative nei confronti del servizio e il ‘voto’ di estrema sintesi assegnato da ciascun utilizzatore.

6. Risultati dell'analisi

6.1. Risultati aggregati

Grado di soddisfazione complessivo rispetto al servizio di consulenza. Le risposte ottenute presentano un elevato grado di variabilità, peraltro fisiologico data l'eterogeneità del profilo degli utilizzatori del servizio di consulenza giuridico-amministrativa e degli enti per conto dei quali essi vi fanno ricorso. Peraltro, l'insieme delle risposte consente di fornire un quadro esaustivo delle valutazioni espresse dai centosessantacinque utilizzatori intervistati. Le misure di sintesi della *customer satisfaction* indicano i seguenti valori:

- grado di soddisfazione delle aspettative (non ponderato): 92%;
- 'voto' decimale (non ponderato): 7,9 su 10.

Qualora si ritenga opportuno incorporare nelle misure di estrema sintesi la diversa importanza assegnata dagli intervistati alle quattro dimensioni della qualità occorre considerare le medie ponderate anziché le medie semplici. Il dato risultante, peraltro, è molto simile:

- grado di soddisfazione delle aspettative (ponderato): 90%;
- 'voto' decimale (ponderato): 7,8 su 10.

Grado di soddisfazione rispetto alle dimensioni della qualità del servizio. Queste misure sintetizzano le seguenti valutazioni espresse con riferimento a ciascuna dimensione della qualità del servizio di consulenza:

- soddisfazione delle aspettative in merito all'affidabilità (peso medio 40%): 86% (voto 7,7 su 10);
- soddisfazione delle aspettative in merito alla capacità di risposta (peso medio 27%): 93% (voto 7,6);
- soddisfazione delle aspettative in merito alla capacità di rassicurazione (peso medio 18%): 94% (voto 8,2);
- soddisfazione delle aspettative in merito all'empatia (peso medio 15%): 97% (voto 7,9).

I dati segnalano una correlazione tra il peso attribuito a una dimensione della qualità e il livello delle aspettative. Per l'affidabilità, che è la dimensione giudicata più rilevante (peso medio assegnato dagli intervistati pari al 40%, più della somma dei pesi attribuiti alla capacità di rassicurazione e all'empatia), la valutazione media espressa con riferimento alle aspettative è in assoluto la più elevata, con un punteggio pari a 6,3 su 7; per l'empatia, invece, che è la dimensione giudicata meno importante (peso medio 15%), il punteggio medio relativo alle aspettative è pari solo a 5,7 su 7. Su valori intermedi si posizionano la capacità di risposta (peso medio 27%, punteggio medio relativo alle aspettative pari a 5,7 su 7) e la capacità di rassicurazione (peso medio 18%, punteggio medio relativo alle aspettative pari a 6,1 su 7).

Tab. 2. Valutazioni relative a ciascun fattore di qualità del servizio.

<i>Dimensione</i>	<i>Fattore di qualità del servizio</i>	<i>Percezioni/ aspettative</i>	<i>Percezioni/ max teorico</i>
<i>Affidabilità</i>	1. Quando gli uffici competenti della Direzione centrale AA.LL. promettono di rilasciare un parere entro una scadenza precisa, mantengono la promessa.	85%	7,7/10
	2. Quando chi fa richiesta di un parere ha un problema, gli uffici competenti della Direzione centrale AA.LL. formulano il parere in modo da aiutare a risolverlo.	82%	7,6/10
	3. Gli uffici competenti della Direzione centrale AA.LL. rilasciano il parere richiesto in modo chiaro e preciso già la prima volta, senza esigenza di ulteriori chiarimenti o integrazioni.	89%	7,5/10
	4. Gli uffici competenti della Direzione centrale AA.LL. prestano particolare attenzione alla correttezza e alla completezza dei pareri rilasciati a chi ne fa richiesta.	88%	8,1/10
<i>Capacità di risposta</i>	5. Gli uffici competenti della Direzione centrale AA.LL. rilasciano il parere entro scadenze compatibili con il bisogno espresso da chi ne fa richiesta.	84%	7,8/10
	6. Gli uffici competenti della Direzione centrale AA.LL. indicano in modo attendibile, a chi ne fa richiesta, quando gli verrà rilasciato il parere.	85%	7,0/10
	7. Gli uffici competenti della Direzione centrale AA.LL. garantiscono sempre modalità di erogazione del parere sufficientemente flessibili da rispondere alle esigenze di chi ne fa richiesta.	99%	7,6/10
	8. Gli uffici competenti della Direzione centrale AA.LL. non si dimostrano mai troppo occupati nel momento in cui devono rispondere alle richieste di pareri.	105%	8,0/10
<i>Capacità di rassicurazione</i>	9. Le modalità di risposta del personale degli uffici competenti della Direzione centrale AA.LL. ispirano fiducia a chi fa richiesta di un parere.	95%	7,9/10
	10. Chi fa richiesta di un parere agli uffici competenti della Direzione centrale AA.LL. ottiene risposte sufficientemente convincenti e fondate dal punto di vista giuridico, tali da non rendere necessario richiedere altri pareri a soggetti diversi.	83%	7,8/10

Segue

<i>Dimensione</i>	<i>Fattore di qualità del servizio</i>	<i>Percezioni/ aspettative</i>	<i>Percezioni/ max teorico</i>
<i>Empatia</i>	11. Il personale degli uffici competenti della Direzione centrale AA.LL. è sempre cortese con tutti coloro che fanno richiesta di un parere.	105%	8,9/10
	12. Il personale degli uffici competenti della Direzione centrale AA.LL. è in grado di rispondere alle domande di chi fa richiesta di un parere.	93%	8,1/10
	13. Gli uffici competenti della Direzione centrale AA.LL. si rivolgono a chi fa richiesta di un parere dimostrando di prestargli attenzione personalizzata.	98%	7,8/10
	14. Gli uffici competenti della Direzione centrale AA.LL. prevedono modalità semplici ed efficaci per fare richiesta di un parere.	100%	8,8/10
	15. Gli uffici competenti della Direzione centrale AA.LL. dimostrano di prendersi a cuore il soddisfacimento delle esigenze espresse da chi fa richiesta di un parere.	99%	7,5/10
	16. Il personale degli uffici competenti della Direzione centrale AA.LL. riesce a capire i bisogni specifici di chi fa richiesta di un parere.	93%	7,7/10

Grado di soddisfazione rispetto ai singoli fattori di qualità del servizio. Le valutazioni espresse dagli intervistati con riferimento a ciascuno dei sedici fattori di qualità del servizio, sia come grado di soddisfazione delle aspettative che in termini assoluti, sono sintetizzate nella tabella 2. Il servizio di consulenza, a giudizio degli utilizzatori, supera addirittura le aspettative (105%) con riferimento alla disponibilità e alla cortesia degli operatori. La valutazione più bassa, in termini di rapporto tra percezioni e aspettative (82%) riguarda la capacità del servizio di risolvere il problema posto da chi fa richiesta di un parere, aspetto della prestazione che peraltro non può essere sempre garantito. Se osserviamo invece le valutazioni espresse in termini assoluti, il fattore di qualità del servizio che ottiene la valutazione più elevata (8,9 su 10) è ancora la cortesia dimostrata dal personale della Direzione centrale autonomie locali nei confronti di coloro che fanno richiesta di un parere; nessun fattore di qualità del servizio ottiene peraltro una valutazione inferiore a 7,5 su 10, fatta salva la capacità di indicare in modo attendibile, se richiesto, la data in cui verrà rilasciato il parere (7,0 su 10).

6.2. Risultati per categoria di rispondenti

I dati a proposito dei rispondenti raccolti grazie alla prima sezione del questionario hanno reso possibile analizzare le risposte fornite da ciascun intervistato in modo tale da osservare le uniformità che caratterizzano gruppi diversi di utilizzatori. Questa potenzialità è particolarmente importante a fronte della elevata eterogeneità nelle caratteristiche degli utilizzatori e degli enti per conto dei quali essi richiedono l'intervento consulenziale della Direzione centrale autonomie locali. L'analisi è stata condotta distinguendo le risposte dei centosessantacinque utilizzatori secondo i criteri seguenti:

- tipologia di ente di appartenenza: Province (5) o Comuni (160);
- posizione rivestita: amministratori (15), segretari (90) o dirigenti e responsabili delegati di posizione organizzativa (60);
- titolo di studio: diploma di scuola superiore (35), laurea in giurisprudenza (74) o laurea in altre materie (56);
- dimensione dell'ente: fino a tremila abitanti (54), da tremila a diecimila (79) oppure oltre diecimila (32)⁸;
- esperienza pregressa nel sistema delle autonomie locali: fino a quindici anni (57) oppure oltre (108).

Tipologia e dimensione dell'ente di appartenenza ed esperienza pregressa nel sistema delle autonomie locali. Le differenze nelle percezioni espresse complessivamente dagli utilizzatori appaiono molto modeste quando i dati vengono disaggregati facendo riferimento alla classe dimensionale dell'ente di appartenenza dei rispondenti: l'intervallo delle valutazioni medie espresse da ciascuna delle tre classi dimensionali considerate è compreso tra l'88% e il 92% in termini di grado di soddisfazione delle aspettative, e tra 7,7 e 7,9 (su scala decimale) in termini di voto assoluto, con un livello di *customer satisfaction* leggermente superiore da parte dei rispondenti che rappresentano enti di medie dimensioni (da tremila a diecimila abitanti).

Lo stesso fenomeno si riscontra tra utilizzatori con diversa esperienza pregressa nel sistema delle autonomie locali. Anche in questo caso l'intervallo delle valutazioni medie espresse da ciascuna delle due classi considerate è compreso tra l'88% e il 92% in termini di grado di soddisfazione delle aspettative, e tra 7,6 e 7,9 (su scala decimale) in termini di voto assoluto, con un livello di *customer satisfaction* leggermente superiore evidenziato da parte degli utilizzatori con maggiore anzianità di servizio (oltre quindici anni), che può essere interpretato

⁸ I segretari attivi in Comuni appartenenti a più classi dimensionali sono stati contabilizzati nella classe dell'ente di dimensione maggiore, ritenendo che questo criterio rifletta il tipo di problematiche al quale essi si trovano esposti.

come sintomo di un adeguamento nel tempo delle aspettative rispetto al valore aggiunto proprio del servizio di consulenza giuridico-amministrativa offerto dalla Direzione centrale autonomie locali.

Gli utilizzatori presso le Province esprimono giudizi mediamente superiori ai colleghi dei Comuni, ma il numero molto limitato di interviste ricomprese nella prima tipologia di ente (cinque) rende il dato scarsamente significativo.

Titolo di studio. Pur confermandosi una variabilità modesta delle valutazioni medie, i rispondenti in possesso di una laurea in materie giuridiche esprimono un grado di soddisfazione sistematicamente superiore (91% rispetto alle aspettative, voto assoluto 8 su 10) sia rispetto agli utilizzatori non laureati (88%, voto assoluto 7,7 su 10) che rispetto a quelli in possesso di lauree in materie diverse (90%, voto assoluto 7,6 su 10). Una possibile spiegazione è che i laureati in materie giuridiche apprezzino più dei colleghi con diverso retroterra formativo le potenzialità di un servizio di consulenza come quello offerto dalla Direzione centrale autonomie locali, che propone una rassegna commentata della normativa e della giurisprudenza, ma non può garantire indicazioni operative immediatamente applicabili rispetto alla concreta fattispecie di interesse di ciascun richiedente.

Posizione rivestita. Le differenze più significative si evidenziano con riferimento alla posizione dei rispondenti. I segretari rappresentano il gruppo che esprime il giudizio più favorevole a proposito del servizio di consulenza, con un grado di soddisfazione delle aspettative pari al 93% (che sale a 95% considerando il dato non ponderato) e un voto assoluto di 8,1 su 10, mentre gli amministratori, pur formulando un giudizio complessivamente buono, dichiarano un grado di soddisfazione delle aspettative pari all'85% e un voto assoluto di 7,2 su 10. Su valutazioni intermedie si attestano infine le valutazioni espresse dal terzo gruppo di rispondenti, che riunisce dirigenti e titolari delegati di posizione organizzativa, con un grado di soddisfazione delle aspettative pari all'88% e un voto assoluto di 7,6 su 10. Questa differenza tra segretari e altri gruppi di rispondenti, analogamente a quella tra rispondenti con laurea in materie giuridiche e con altro percorso formativo, sembra spiegabile in funzione della natura delle attese nei confronti del servizio: tra gli amministratori, infatti, prevale l'esigenza di sapere 'come' dare sostanza all'agenda politica della Giunta, mentre il contenuto delle risposte che la Direzione centrale autonomie locali è preposta a fornire è in parte diverso, più coerente con le esigenze, e più in generale la cultura organizzativa della 'macchina' burocratica degli enti locali⁹. Questi risultati sembrano suggerire

⁹ Si osservi che la totalità degli amministratori intervistati si avvale del servizio di consulenza informale offerto dalla Direzione centrale autonomie locali, a fronte dell'87% che utilizza anche il servizio

re che parte degli utilizzatori interpreti in modo distorto la natura del servizio offerto. Il termine 'consulenza' utilizzato per identificare il rilascio dei pareri può essere corresponsabile di questa interpretazione, poiché evoca un servizio altamente personalizzato, volto a fornire non solo una migliore comprensione delle alternative e degli eventuali ostacoli normativi (come è corretto che la Regione faccia in una logica di sussidiarietà), bensì indicazioni immediatamente applicabili alle esigenze che inducono gli interlocutori a richiedere il parere.

6.3. Modalità di utilizzo e motivazioni per il ricorso al servizio di consulenza

I dati di sintesi presentano altre informazioni importanti. Si osserva, in particolare, un utilizzo sistematico del *data base* dei pareri, del quale fa uso il 90% degli intervistati, a fronte dell'84% che ricorre all'inoltro di pareri formali e all'87% che si avvale della possibilità di ottenere consulenze informali. Degno di nota è il fatto che la banca dati dei pareri è utilizzata dal 97% dei Segretari, dal 96% dei laureati in materie giuridiche e dal 97% dei rappresentanti degli enti di maggiori dimensioni. Il ricorso al *data base* è la modalità di utilizzo del servizio più diffusa per tutte le categorie di rispondenti, tranne gli amministratori (il 100% degli intervistati si avvale del servizio di consulenza informale, e solo l'80% del *data base*), i laureati in materie non giuridiche (93% di ricorso alla consulenza informale) e gli utilizzatori appartenenti a enti con oltre diecimila abitanti (100% di ricorso alla consulenza informale). Gli intervistati dai quali è lecito attendersi un livello di preparazione più elevato sono quelli che fanno maggiore uso dell'intero spettro di servizi: si riscontrano infatti le più alte percentuali di utilizzo delle tre modalità (consulenza formale, consulenza informale, consultazione del *data base* dei pareri) tra i rappresentanti delle Province, i segretari, i laureati in materie giuridiche, i rappresentanti degli enti di maggiori dimensioni e gli intervistati con oltre quindici anni di esperienza.

Interessanti anche le motivazioni fornite per l'utilizzo del servizio, con una prevalenza dell'«autorevolezza dei pareri forniti dagli uffici della Regione», suggerita come motivazione frequente di ricorso al servizio dal 55% degli utilizzatori, e dell'esigenza di «confronto con professionisti specificamente qualificati», indicata dal 50% degli intervistati¹⁰. Gli scostamenti tra le valutazioni espres-

di consulenza formale e della percentuale più bassa in assoluto di utilizzatori della banca dati dei pareri (80%). Anche il dato relativo alle modalità di fruizione della consulenza suggerisce che le esigenze alla base del ricorso al servizio siano dettate dalla pressione dell'agenda politica.

¹⁰ Solo nove rispondenti hanno fornito le ragioni per il mancato utilizzo del servizio di consulenza. In tre casi (33%) il mancato utilizzo è giustificato con la disponibilità di «competenze interne all'ente che rendono non necessario il ricorso a pareri esterni», mentre in cinque casi (56%) si fa riferimento al «ricorso abituale a colleghi presso altri enti in grado di fornire informazioni analoghe», e in due casi (22%) al «ricorso abituale ad altri soggetti esterni in grado di fornire servizi di consulenza ana-

se dai diversi gruppi confermano indirettamente l'attendibilità del processo di rilevazione: l'inadeguatezza delle competenze interne all'ente, per esempio, viene indicata come un fattore poco importante per spiegare il ricorso al servizio di consulenza dal 77% dei rispondenti che rappresentano enti con oltre diecimila abitanti, ma solo dal 50% degli interpellati che lavorano in enti con meno di tremila abitanti.

7. Considerazioni di sintesi

L'indagine empirica alla base di questo contributo si è posta l'obiettivo di identificare, in ottica esplorativa, secondo quali modalità le Regioni possano misurare una componente particolarmente importante tra le proprie risorse immateriali come la *customer satisfaction*. Le Regioni, infatti, svolgono una gamma limitata di attività di natura tecnico-operativa, ma misurano la propria *performance* nella capacità di influenzare e dirigere l'attività di altri soggetti, pubblici e privati. L'esercizio di questa funzione di *public governance*, peraltro, non può prescindere dalla capacità di utilizzare la fiducia e la credibilità acquisite nel *network* dei portatori di interesse per perseguire le finalità istituzionali. Le amministrazioni regionali si trovano pertanto a dover identificare metodi adatti a misurare in modo attendibile il loro patrimonio di credibilità e la soddisfazione in merito al loro operato da parte delle principali categorie di *stakeholder*.

La risposta alla domanda di ricerca viene da un approfondimento, secondo la logica dell'analisi di caso, relativo all'esperienza della Regione Friuli Venezia Giulia. La Regione Friuli Venezia Giulia, infatti, ha scelto di rilevare, tramite il metodo Servqual, la soddisfazione degli enti locali rispetto al servizio di consulenza giuridico-amministrativa fornito dalla Direzione centrale autonomie locali, che nell'assetto istituzionale conseguente alla riforma del Titolo V della Costituzione rappresenta una delle principali modalità di esercizio della funzione di *public governance* a livello locale.

I dati sono stati raccolti attraverso una serie di interviste strutturate con gli utilizzatori del servizio, effettuate da rilevatori esterni sulla base di un questionario sviluppato secondo le linee guida del metodo Servqual e definito congiuntamente da un gruppo di lavoro che comprendeva rappresentanti sia della Direzione centrale autonomie locali che degli enti locali destinatari del servizio.

loghi». In tre casi (33%) si cita poi la «mancata o insufficiente conoscenza delle modalità di utilizzo del servizio di consulenza», e in un caso (11%) le «difficoltà tecniche nelle modalità di richiesta dei pareri»; nessuno invece attribuisce importanza alla «scarsa utilità del servizio di consulenza fornito in passato».

La sperimentazione intende servire da base per l'attivazione di un sistema di monitoraggio periodico della *customer satisfaction* degli utilizzatori del servizio, suscettibile di replicazione con riferimento ad altri ambiti di intervento della Regione Friuli Venezia Giulia, ma anche ad altre aziende pubbliche. La fattispecie delle Regioni, infatti, oltre ad avere una rilevanza intrinseca, assume una valenza paradigmatica rispetto al modello di amministrazione pubblica che prevede l'assegnazione ad altre aziende, pubbliche e private, della responsabilità di esercizio delle combinazioni economiche volte alla produzione di servizi pubblici.

La particolarità del caso di studio risiede nella volontà di misurare la soddisfazione di un insieme di utenti istituzionali rispetto a un servizio di natura professionale, erogato nell'ambito di una relazione non di mercato, come sono ovviamente quelle relative all'esercizio della funzione di *public governance*. Come è naturale che accada utilizzando un metodo come il Servqual, sviluppato specificamente per le aziende di servizi, le quattro dimensioni utilizzate per rilevare la *customer satisfaction* (affidabilità, capacità di risposta, capacità di rassicurazione, empatia) fanno riferimento a sfaccettature 'relazionali' della *performance*. È lecito dunque considerare la *customer satisfaction*, misurata in questi termini, come una buona *proxy* delle risorse immateriali 'fiducia' e 'qualità della relazione' cui si è fatto riferimento nel paragrafo 3. In questo senso, le considerazioni emergenti da un'analisi critica del caso di studio aiutano a ragionare sugli scenari di possibile integrazione tra il concetto astratto di *public governance* e gli strumenti concreti di natura gestionale che le aziende pubbliche possono attivare per valorizzare le risorse immateriali di cui dispongono, in modo da soddisfare gli obiettivi istituzionali della collettività di riferimento.

Riferimenti bibliografici

- Barney 1991 = J.B. BARNEY, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, «Journal of Management», 17/1 (1991), pp. 99-120.
- Barney 2002 = J.B. BARNEY, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Upper Saddle River (NJ), Prentice Hall, 2002.
- Beretta Zanoni 2005 = A. BERETTA ZANONI, *Il valore delle risorse immateriali. Equilibrio economico aziendale, beni immateriali e risorse intangibili*, Bologna, il Mulino, 2005.
- Bevir 2002 = M. BEVIR, *Una teoria decentrata della governance*, «Stato e mercato», 3 (2002), pp. 467-493.
- Bianchi 2009 = C. BIANCHI, *Conceptual Models and Operative Tools for Improving Customer Satisfaction in the Public Sector: Reflections on Italian Experiences*, relazione presentata alla 1st International SMOG Conference (Forlì, 1°-3 luglio 2009).
- Bobbio 2005 = L. BOBBIO, *La democrazia deliberativa nella pratica*, «Stato e mercato», 73 (2005), pp. 67-88.

- Borgonovi 1973 = E. BORGONOVÌ, *L'economia aziendale negli istituti pubblici territoriali*, Milano, Giuffrè, 1973.
- Borgonovi 2005 = E. BORGONOVÌ, *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Milano, Egea, 2005.
- Bounfour - Edvinsson 2005 = A. BOUNFOUR, L. EDVINSSON, *Intellectual Capital for Communities, Nations, Regions and Cities*, Burlington, Butterworth-Heinemann, 2005.
- Bozzolan et al. 2003 = S. BOZZOLAN, F. FAVOTTO, F. RICCERI, *Italian Annual Intellectual Capital Disclosure: An Empirical Analysis*, «Journal of Intellectual Capital», 4/4 (2003), pp. 543-548.
- Brondoni 2004 = S.M. BRONDONI (a cura di), *Il sistema delle risorse immateriali d'impresa: cultura d'impresa, sistema informativo e patrimonio di marca*, Torino, Giappichelli, 2004.
- Brooking 1996 = A. BROOKING, *Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise*, London, International Thomson Business Press, 1996.
- Bruni - Campedelli 1993 = G. BRUNI, B. CAMPEDELLI, *La determinazione, il controllo e la rappresentazione del valore delle risorse immateriali nell'economia dell'impresa*, «Sinergie», 30 (1993), pp. 89-101.
- Brusati 2002 = L. BRUSATI, *I sistemi di finanziamento delle aziende pubbliche*, Milano, Egea, 2002.
- Chiacchierini 1995 = C. CHIACCHIERINI, *Valore dei beni immateriali e vantaggio competitivo*, Padova, Cedam, 1995.
- Coda 1988 = V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Torino, Utet, 1988.
- Corbetta 1999 = P. CORBETTA, *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Bologna, il Mulino, 1999.
- Corno 1996 = F. CORNO, *Patrimonio intangibile e governo dell'impresa*, Milano, Egea, 1996.
- Costabile 2002 = M. COSTABILE, *Il capitale relazionale: gestione delle relazioni e della customer loyalty*, Milano, McGraw-Hill, 2002.
- Del Bello 2006 = A. DEL BELLO, *Intangibles and Sustainability in Local Government Reports: An Analysis into an Uneasy Relationship*, «Journal of Intellectual Capital», 7/4 (2006), pp. 440-456.
- Del Vecchio 2002 = M. DEL VECCHIO, *Dirigere e governare le amministrazioni pubbliche*, Milano, Egea, 2002.
- Edelenbos 1999 = J. EDELENBOS, *Design and Management of Participatory Public Policy Making*, «Public Management Review», 1/4 (1999), pp. 569-578.
- Edvinsson - Malone 1997 = L. EDVINSSON, M.S. MALONE, *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*, New York, Harper Collins, 1997.
- Fadda 1998 = L. FADDA, *Le risorse intangibili nel bilancio d'esercizio*, in P.M. FERRANDO, L. FADDA, R.P. DAMERI, *Saggi sull'immaterialità nell'economia delle imprese*, Torino, Giappichelli, 1998.
- Ferrando 1999 = P.M. FERRANDO, *Risorse e risorse immateriali. Natura ed implicazioni*, Torino, Giappichelli, 1999.
- Fontana 2001 = F. FONTANA, *Le risorse immateriali nella comunicazione aziendale*, Torino, Giappichelli, 2001.
- Fontana 2009 = F. FONTANA, *Capitale intellettuale e creazione di valore pubblico locale*, relazione presentata al XXXII convegno annuale AIDEA (Ancona, 24-25 settembre 2009).

- Guatri 1997 = L. GUATRI, *Valore e «intangibles» nella misura della performance aziendale: un percorso storico*, Milano, Egea, 1997.
- Hall 1992 = R. HALL, *The Strategic Analysis of Intangible Resources*, «Strategic Management Journal», 13/2 (1992), pp. 135-144.
- Itami - Roehl 1987 = H. ITAMI, T.H. ROEHL, *Mobilizing Invisible Assets*, Boston, Harvard University Press 1987.
- Kaplan - Norton 2004 = R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*, «Harvard Business Review», 2 (2004), pp. 52-63.
- Kettl 2000 = D.F. KETTL, *The Global Public Management Revolution. A Report on the Transformation of Governance*, Washington (DC), Brookings Institution Press, 2000.
- Kickert et al. 1997 = W.J.M. KICKERT, E.H. KLIJN, J.F.M. KOPPENJAN (eds.), *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector*, London, Thousand Oaks, New Delhi, Sage, 1997.
- Klijn 2008 = E.H. KLIJN, *Governance and Governance Networks in Europe*, «Public Management Review», 10/4 (2008), pp. 505-525.
- Klijn - Skelcher 2007 = E.H. KLIJN, C. SKELCHER, *Democracy and Governance Network: Compatible or Not?*, «Public Administration», 85/3 (2007), pp. 587-608.
- Koppenjan 2008 = J.F.M. KOPPENJAN, *Creating a Playing Field for Assessing the Effectiveness of Network Collaboration by Performance Measures*, «Public Management Review», 10/6 (2008), pp. 699-714.
- Kudo - Russo 2008 = H. KUDO, S. RUSSO, *Regional System as a Mirror of Management Innovation in Italian Public Administration: Some Best Practices*, relazione presentata alla 5th EIASM International Conference on Accounting, Auditing and Management in the Public Sector (Amsterdam, September 3-5, 2008).
- Lev 2001 = B. LEV, *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*, Washington (DC), The Brookings Institution, 2001.
- Liberatore 1996 = G. LIBERATORE, *Le risorse immateriali nella comunicazione economica integrata*, Padova, Cedam, 1996.
- Liberatore 2010 = G. LIBERATORE, *Il capitale intellettuale e l'avviamento nell'informativa di bilancio IAS/IFRS: un'analisi dello stato della ricerca*, in L. BAGNOLI ET AL., *Scritti in onore di Sergio Terzani*, Milano, FrancoAngeli, 2010, pp. 175-190.
- Low - Cohen Kalafut 2000 = J. LOW, P. COHEN KALAFUT, *The Invisible Advantage: How Intangibles Are Driving Business Performance*, Cambridge (MA), Perseus, 2000.
- Marasca 2009 = S. MARASCA, *Intangibles e creazione di valore fra relazioni causali e legami mancanti*, relazione presentata al XXXII convegno annuale AIDEA (Ancona, 24-25 settembre 2009).
- Masini 1979 = C. MASINI, *Lavoro e risparmio. Economia d'azienda*, Torino, Utet, 1979.
- McLaverty 2002 = P. MCLAVERTY (ed.), *Public Participation and Innovations in Community Governance*, Aldershot, Ashgate, 2002.
- O'Reilly III - Pfeffer 2000 = C.A. O'REILLY III, J. PFEFFER, *Hidden Value. How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Boston, Harvard Business School Press, 2000.
- OECD 2001 = OECD, *Citizens as Partners*, Paris, OECD, 2001.
- Parasuraman et al. 1985 = A. PARASURAMAN, V.A. ZEITHAML, L.L. BERRY, *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, «Journal of Marketing», 49 (1985), Fall, pp. 41-50.

- Parasuraman et al. 1986 = A. PARASURAMAN, V.A. ZEITHAML, L.L. BERRY, *SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality*, Report No. 86-108, Cambridge, MA, Marketing Science Institute, 1986.
- Parasuraman et al. 1988 = A. PARASURAMAN, V.A. ZEITHAML, L.L. BERRY, *SERVQUAL: A Multi-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, «Journal of Retailing», 64/1 (1988), Spring, pp. 12-40.
- Parasuraman et al. 1991 = A. PARASURAMAN, V.A. ZEITHAML, L.L. BERRY (1991), *Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale*, «Journal of Retailing», 67/4 (1991), Winter, pp. 420-449.
- Parasuraman et al. 1993 = A. PARASURAMAN, V.A. ZEITHAML, L.L. BERRY, *Research Note: More on Improving Service Quality Measurement*, «Journal of Retailing», 69/1 (1993), Spring, pp. 140-147.
- Parasuraman et al. 1994 = A. PARASURAMAN, V.A. ZEITHAML, L.L. BERRY, *Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research*, «Journal of Marketing», 58 (1994), pp. 111-124.
- Peteraf 1993 = M.A. PETERAF, *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*, «Strategic Management Journal», 14/3 (1993), pp. 179-192.
- Pozza 2004 = L. POZZA, *Gli intangibili in bilancio. Comunicazione e rappresentazione*, Milano, Egea, 2004.
- Quagli 1995 = A. QUAGLI, *Introduzione allo studio della conoscenza in economia aziendale*, Milano, Giuffrè, 1995.
- Rebora 2003 = G. REBORA, *Le risorse intangibili e il valore della banca*, «Liuc Papers», 125 (2003).
- Rhodes 1996 = R.A.W. RHODES, *The New Governance: Governing without Government*, «Political Studies», 64 (1996), pp. 652-667.
- Rhodes 1997 = R.A.W. RHODES, *Understanding Governance. Policy Network, Governance, Reflexivity and Accountability*, Buckingham & Philadelphia, Open University Press, 1997.
- Rhodes 2000 = R.A.W. RHODES, *Transforming British Government*, London, Macmillan, 2000.
- Rumelt 1984 = R.P. RUMELT, *Towards a Strategic Theory of the Firm*, in R. LAMB (ed.), *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice-Hall, 1984, pp. 556-570.
- Stewart 1997 = T.A. STEWART, *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*, New York, Currency Doubleday, 1997.
- Sveiby 1997 = K.E. SVEIBY, *The New Organizational Wealth. Managing and Measuring Knowledge Based Assets*, San Francisco, Berret-Koehler, 1997.
- Teodori - Veneziani 2009 = C. TEODORI, M. VENEZIANI, *Intangible Assets in Annual Reports: A Disclosure Index*, relazione presentata al XXXII convegno annuale AIDEA (Ancona, 24-25 settembre 2009).
- Thijs - Staes 2008 = N. THIJS, P. STAES, *European Primer on Customer Satisfaction Management*, Maastricht, EIPA 2008.
- Thompson et al. 1991 = G. THOMPSON, J. FRANCES, R. LEVACIC, J. MITCHELL (eds.), *Markets, Hierarchies and Networks: the Co-ordination of Social Life*, London, Sage, 1991.
- Ulrich 1987 = D. ULRICH, *Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners*, «Human Resource Planning», 10/4 (1987), pp. 169-184.

- Valotti 2001 = G. VALOTTI, *La riforma delle autonomie locali*, Milano, Egea, 2001.
- Vicari et al. 2000 = S. VICARI, G. BERTOLI, B. BUSACCA, *Il valore delle relazioni di mercato. Nuove prospettive nell'analisi delle performance aziendali*, «Finanza marketing e produzione», 3 (2000), pp. 7-54.
- Yin 2003 = R.K. YIN, *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage, 2003.
- Zambon - Marzo 2007 = S. ZAMBON, G. MARZO (eds.), *Visualizing Intangibles: Measuring and Reporting in the Knowledge Economy*, Chippenham, Ashgate, 2007.
- Zanda et al. 1993 = G. ZANDA, M. LACCHINI, G. ORICCHIO, *La valutazione del capitale umano dell'impresa*, Torino, Giappichelli, 1993.
- Zappa 1962 = G. ZAPPA, *L'economia delle aziende di consumo*, Milano, Giuffrè, 1962.
- Zeithaml et al. 1990 = V.A. ZEITHAML, A. PARASURAMAN, L.L. BERRY, *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*, New York, The Free Press, 1990.