

*Ceris-Cnr, W.P. N° 5/2005*

# La customer satisfaction dell'URP del CNR. I casi Lazio, Piemonte e Sicilia

[*Customer satisfaction in the URP of the CNR. The cases of Lazio, Piemonte and Sicily*]

**Gian Franco Corio**

*Consiglio Nazionale delle Ricerche*

Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo (Ceris -Cnr)

Via Real Collegio, 30

10024 Moncalieri, Torino

Tel. (+ 39) 011.6824.926; Fax (+39) 011.6824.966

Email: [g.corio@ceris.cnr.it](mailto:g.corio@ceris.cnr.it)

**Abstract.** Researches on the degree of customer satisfaction aimed at customers of the public communication have the objective to listen and to fully comprehend the needs expressed by the customers. They should lend constant attention to the customers' judgment, to develop and to improve the ability to dialogue and relation between those who communicate and those who receive the service. The will of the Government to put into effect a radical process of change and modernization of the Public Administration implies that the Public Administrations promote, diffuse and develop surveying systems of the quality perceived by the customers, finalized at planning systems of distribution of the services based on the effective needs of the citizens, using at best the available resources.

Evaluating customer satisfaction allows therefore the Offices Relations with the Public to get in touch with their own customers in order to understand better and better the needs to communicate of communication activities receivers and, consequently, to redesign the policies of public communication.

In this framework the URP of the CNR has carried out a survey of customer satisfaction on the perceived and expected quality and on the level of gratification of their services to a sample of CNR workers with the objective to define new modalities of distribution of the services or to improve those already existing and to determine the proportions of the technical characteristics to the actual requirements of their own internal customers.

**Keywords :** Customer Satisfaction; Public Communication; Public Administration

**JEL Codes:** L32; L39

WORKING PAPER CERIS-CNR  
Anno 7, N° 5/2005  
Autorizzazione del Tribunale di Torino  
N. 2681 del 28 marzo 1977

*Direttore Responsabile*  
Secondo Rolfo

*Direzione e Redazione*  
Ceris-Cnr  
Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo

*Sede di Torino*  
Via Real Collegio, 30  
10024 Moncalieri (Torino), Italy  
Tel. +39 011 6824.911  
Fax +39 011 6824.966  
[segreteria@ceris.cnr.it](mailto:segreteria@ceris.cnr.it)  
<http://www.ceris.cnr.it>

*Sezione di Ricerca di Roma*  
Istituzioni e Politiche per la Scienza e la Tecnologia  
Via dei Taurini, 19  
00185 Roma, Italy  
Tel. 06 49937810  
Fax 06 49937884

*Sezione di Ricerca di Milano*  
Dinamica dei Sistemi Economici  
Via Bassini, 15  
20121 Milano, Italy  
tel. 02 23699501  
Fax 02 23699530

*Segreteria di redazione*  
Maria Zittino e Silvana Zelli  
[m.zittino@ceris.cnr.it](mailto:m.zittino@ceris.cnr.it)

*Distribuzione*  
Spedizione gratuita

*Fotocomposizione e impaginazione*  
In proprio

*Stampa*  
In proprio

Finito di stampare nel mese di July 2005

**Copyright © 2005 by Ceris-Cnr**

All rights reserved. Parts of this paper may be reproduced with the permission of the author(s) and quoting the source.  
Tutti i diritti riservati. Parti di questo articolo possono essere riprodotte previa autorizzazione citando la fonte.

## INDICE

<b>Premessa.....</b>	<b>5</b>
<b>La comunicazione pubblica.....</b>	<b>5</b>
<b>Gli obiettivi della Direttiva sulle attività di comunicazione delle Pubbliche Amministrazioni del 07/02/2002.....</b>	<b>6</b>
<b>Il ruolo degli attori coinvolti .....</b>	<b>6</b>
<b>Le rilevazioni di <i>customer satisfaction</i>, i processi decisionali ed i sistemi gestionali.....</b>	<b>7</b>
<b>La <i>customer satisfaction</i> dell'URP del CNR.....</b>	<b>7</b>
<b>Analisi dei dati di coloro che non hanno mai consultato l'URP .....</b>	<b>10</b>
<b>Analisi dei dati di coloro che hanno risposto a tutto il questionario.....</b>	<b>15</b>
<b>La soddisfazione, le percezioni e le aspettative .....</b>	<b>19</b>
<b>Conclusioni.....</b>	<b>25</b>
<b>Suggerimenti.....</b>	<b>27</b>
<b>Working Paper Series (2005-1993).....</b>	<b>I-VI</b>

## **Premessa**

**I**n una società nella quale la comunicazione e l'informazione sono risorse strategiche e decisive e in cui le nuove tecnologie accrescono la capacità delle Pubbliche Amministrazioni nei processi di gestione e di diffusione della comunicazione, il ruolo crescente degli Uffici Relazioni con il Pubblico\* viene definito dal complesso di attività di raccolta e di emissione di informazioni finalizzate al migliore svolgimento delle funzioni istituzionali.

La comunicazione istituzionale come raccolta e conservazione di dati riguarda inoltre il rapporto di trasmissione ed è condizionata dalla prospettiva della diffusione verso l'utenza.

L'insieme dei dati raccolti ed elaborati dagli URP promettono l'esistenza di contenuti informativi ulteriori e più ricchi dei soli dati strumentali singolarmente considerati.

La dimensione assunta dalla comunicazione pubblica, il suo carattere autonomo e rilevante, l'informazione come attività e come risultato definiscono il complesso delle attività, di diversa natura, che sono necessarie per assicurare la più ampia diffusione di dati e di informazioni.

## **La comunicazione pubblica**

Per comunicazione pubblica si intendono le attività<sup>1</sup> gestite o dirette da un "potere pubblico" che forniscono specifiche prestazioni nel perseguimento di interessi collettivi.

Tale comunicazione è disciplinata dalle norme che regolano comportamenti gestionali e di controllo degli Enti erogatori e che soddisfano i bisogni di cittadini, imprese ed operatori.

La natura della comunicazione pubblica<sup>2</sup> degli URP dipende dalla attribuzione, a questi uffici, delle funzioni di informazione da parte dello Stato, non riferite alle peculiarità tecnico-economiche dei processi di produzione ma determinate in maniera oggettiva dalle finalità, dai contenuti e dallo sviluppo delle attività comunicative.

La ragione e la forma di erogazione e di fruizione delle informazioni si diversificano tra quelle rese disponibili alla comunità, ma richieste individualmente dai suoi componenti che le finalizzano ai propri scopi manifestando la propria volontà di soggetti e quelle "a domanda collettiva" che sono rese indistintamente alla collettività.

In questo contesto la comunicazione potrebbe basarsi su una articolazione delle informazioni fondata su elementi, quali:

- il grado di intangibilità delle informazioni;
- il tipo di rapporti tra comunicatori ed utenti;
- il comportamento e la preparazione degli operatori;
- i livelli di standardizzazione, di personalizzazione e di informatizzazione delle informazioni;
- l'automazione dei processi "di ufficio" e di quelli verso gli utenti;
- il grado di variazione della domanda;
- le "punte" della domanda.

---

\* da ora in poi denominati URP.

<sup>1</sup> Le attività alle quali ci si riferisce hanno la finalità di assicurare le informazioni essenziali ed i servizi ad esse connesse per il funzionamento della comunità e di ciascuno dei suoi membri.

<sup>2</sup> L'accezione di "pubblico" si riferisce a quei compiti decisi dallo Stato nell'ambito delle attività economiche e sociali, gestiti direttamente oppure delegati ad Aziende e Soggetti Pubblici, o anche privati, che non comprendono funzioni essenziali per l'esistenza e la conservazione dello Stato stesso.

## **Gli obiettivi della Direttiva sulle attività di comunicazione delle Pubbliche Amministrazioni del 07/02/2002**

La partecipazione e l'ascolto dei cittadini, nel loro ruolo di "strumenti utili e costruttivi per verificare la qualità e l'efficacia dei servizi di comunicazione" sono funzioni già individuate dal Decreto Legislativo n. 29 del 1993 nell'art. 12 e dalla direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 27 gennaio 1994.

Questi documenti hanno evidenziato come le soluzioni comunicative più appropriate fossero evidenziate misurando il grado di soddisfazione degli utenti, cioè il livello di qualità percepito dai cittadini e dalle imprese.

In particolare, le indagini sul grado di soddisfazione degli utenti della comunicazione pubblica hanno l'obiettivo:

- di ascoltare e comprendere a fondo i bisogni che il cittadino/cliente esprime;
- di prestare attenzione costante al suo giudizio;
- di sviluppare e migliorare la capacità di dialogo e di relazione tra i comunicatori e chi riceve il servizio.

Rilevare la *customer satisfaction* consente quindi agli URP di relazionarsi con i propri utenti per conoscere e comprendere sempre meglio i bisogni di comunicazione dei destinatari delle attività di comunicazione e, di conseguenza, riprogettare le politiche di comunicazione pubblica.

È allora necessario che gli URP apprendano maggiormente ad attribuire valore al punto di vista dell'utente e trasformino l'ascolto in una funzione permanente, pianificata, organizzata e governata.

In linea con la volontà del Governo di attuare un radicale processo di cambiamento e ammodernamento della Pubblica Amministrazione, la Direttiva persegue lo scopo di promuovere, diffondere e sviluppare l'introduzione nelle Amministrazioni Pubbliche di sistemi di rilevazioni sistematici della qualità percepita dagli utenti, basate sull'ascolto e sulla partecipazione, finalizzate a progettare sistemi di erogazione dei servizi regolati sui bisogni effettivi dei cittadini, utilizzando al meglio le risorse disponibili.

Le indagini sulla qualità percepita contribuiscono infatti sia a definire nuove modalità di erogazione dei servizi o a migliorare quelle esistenti e sia a dimensionare le caratteristiche tecniche alle effettive esigenze dei cittadini e delle imprese.

## **Il ruolo degli attori coinvolti**

Le indagini di *customer satisfaction* nella Pubblica Amministrazione riguardano molteplici aspetti quali:

- il coinvolgimento e l'impegno dei vertici decisionali, in quanto "primi responsabili" della definizione degli obiettivi di miglioramento dell'informazione e dell'allocatione delle risorse e "primi destinatari" della efficacia dei risultati della comunicazione;
- il compito specifico, come prevede l'art. 8, comma 2, della legge 7 giugno 2000, n. 150, dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico di attuare, mediante l'ascolto dei cittadini e la comunicazione interna, i processi di verifica della qualità dei servizi e del gradimento degli stessi da parte degli utenti;
- gli operatori a stretto contatto con i fruitori della comunicazione, in quanto naturale interfaccia con i bisogni e le aspettative dei cittadini;
- promuovere la partecipazione attiva di tutti gli operatori all'indagine ed alla condivisione dei risultati e dei possibili percorsi di miglioramento;
- gli utenti in quanto destinatari dei servizi, sia nella fase di preparazione dell'indagine per contribuire all'individuazione dei parametri e degli indicatori di soddisfazione, sia nella fase di raccolta dei dati, sia nelle fasi di interpretazione, presentazione ed utilizzo dei risultati, anche in funzione della definizione e della realizzazione dei programmi di miglioramento.

### **Le rilevazioni di *customer satisfaction*, i processi decisionali ed i sistemi gestionali**

Le valutazioni della qualità percepita, per poter influire efficacemente sul sistema organizzativo delle Amministrazioni, devono essere ricollegate con i principali sistemi gestionali delle stesse Amministrazioni e cioè con:

- il sistema di programmazione e di controllo, per mettere il vertice dall'Amministrazione in grado di assumere le proprie decisioni sulla base di valutazioni che riguardano anche la capacità dell'amministrazione di soddisfare i bisogni dei cittadini;
- il sistema premiante, da orientare anche al miglioramento della qualità sulla base dei giudizi espressi dai destinatari dei servizi;
- i modelli gestionali per la qualità, (quali le norme ISO), che individuano la *customer satisfaction* quale leva strategica per il miglioramento continuo e lo sviluppo dell'organizzazione.

È inoltre necessario che le rilevazioni di *customer satisfaction* non costituiscano fatti puramente episodici.

Infatti la continuità nel tempo delle valutazioni consente di comprendere l'evoluzione dei bisogni e delle attese dei cittadini e di monitorare la capacità delle Amministrazioni di adeguarsi ai cambiamenti e di proporzionare i propri standard di attività.

La continuità di rilevazione fornisce all'Amministrazione anche la possibilità di capire in quale misura le azioni correttive adottate si sono tradotte in risultati effettivi e percepiti positivamente dai cittadini.

### **La *customer satisfaction* dell'URP del CNR**

Per realizzare il programma di conoscenza del livello di gradimento dei propri servizi, l'URP del CNR ha inviato ai dipendenti dell'Ente del Piemonte, Lazio<sup>3</sup> e Sicilia, in possesso di indirizzo e-mail, nel corso dell'anno 2004, un proprio questionario con gli obiettivi sia di misurare la frequenza di consultazione e la tipologia di servizi e bisogni informativi legati alla funzione svolta ed agli eventi della vita lavorativa e sia di rilevare la *customer satisfaction* degli utenti rispetto ad una serie di caratteristiche quali:

- la cortesia del personale;
- la chiarezza del linguaggio;
- la tempestività della risposta;
- la fruibilità delle informazioni;
- la trasparenza delle informazioni;
- la chiarezza delle informazioni;
- l'organizzazione delle informazioni;
- la risoluzione delle richieste;
- l'assistenza;
- la semplificazione delle procedure;
- la capacità di farsi carico dei problemi;
- l'utilizzo delle informazioni per l'attività;
- la comunicazione;
- l'indirizzamento;
- la consulenza.

I dipendenti ai quali è stato inviato il questionario sono stati, nei diversi ruoli, complessivamente 1.469, di cui il 68,4% operativo nel Lazio, il 9,8% in Piemonte ed il 21,8% in Sicilia, (v. tab. 2).

<sup>3</sup> Ad eccezione dei dipendenti della Sede di p.le Aldo Moro.

**Tabella 1: Universo per funzione**

Funzione	n.	%
Dirigente di Ricerca	82	5,6
I Ricercatore	229	15,6
Ricercatore	433	29,5
Collaboratore Tecnico Enti Ricerca	302	20,6
<b>Totale personale ricerca</b>	<b>1046</b>	<b>71,2</b>
Dirigente Tecnologo	5	0,3
I Tecnologo	11	0,7
Tecnologo	79	5,4
<b>Totale personale ricerca tecnologo</b>	<b>95</b>	<b>6,5</b>
Funzionario di Amministrazione	48	3,3
Collaboratore di Amministrazione	62	4,2
Operatore di Amministrazione	48	3,3
Ausiliario di Amministrazione	8	0,5
<b>Totale personale amministrativo</b>	<b>166</b>	<b>11,3</b>
Operatore Tecnico	140	9,5
Ausiliario Tecnico	19	1,3
<b>Totale personale tecnico</b>	<b>159</b>	<b>10,8</b>
Direttore di istituto	1	0,1
Direttore di divisione r.e.	2	0,1
<b>Totale direttori</b>	<b>3</b>	<b>0,2</b>
<b>Totale generale</b>	<b>1469</b>	<b>100,0</b>

**Tabella 2: Universo per regione**

Funzione	Lazio		Piemonte		Sicilia		Totale	
	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%
Ricercatore	260	17,7	40	2,7	133	9,1	433	29,5
Collaboratore Tecnico Enti Ricerca	216	14,7	23	1,6	63	4,3	302	20,6
I Ricercatore	170	11,6	27	1,8	32	2,2	229	15,6
Dirigente di Ricerca	60	4,1	9	0,6	13	0,9	82	5,6
<b>Totale personale ricerca</b>	<b>706</b>	<b>48,1</b>	<b>99</b>	<b>6,7</b>	<b>241</b>	<b>16,4</b>	<b>1046</b>	<b>71,2</b>
Tecnologo	51	3,5	2	0,1	26	1,8	79	5,4
I Tecnologo	9	0,6	2	0,1	0	0,0	11	0,7
Dirigente Tecnologo	5	0,3	0	0,0	0	0,0	5	0,3
<b>Totale personale ricerca tecnologo</b>	<b>65</b>	<b>4,4</b>	<b>4</b>	<b>0,3</b>	<b>26</b>	<b>1,8</b>	<b>95</b>	<b>6,5</b>
Operatore di Amministrazione	38	2,6	5	0,3	5	0,3	48	3,3
Funzionario di Amministrazione	36	2,5	6	0,4	6	0,4	48	3,3
Collaboratore di Amministrazione	28	1,9	10	0,7	24	1,6	62	4,2
Ausiliario di Amministrazione	7	0,5	0	0,0	1	0,1	8	0,5
<b>Totale personale amministrativo</b>	<b>109</b>	<b>7,4</b>	<b>21</b>	<b>1,4</b>	<b>36</b>	<b>2,5</b>	<b>166</b>	<b>11,3</b>
Operatore Tecnico	107	7,3	20	1,4	13	0,9	140	9,5
Ausiliario Tecnico	16	1,1	0	0,0	3	0,2	19	1,3
<b>Totale personale tecnico</b>	<b>123</b>	<b>8,4</b>	<b>20</b>	<b>1,4</b>	<b>16</b>	<b>1,1</b>	<b>159</b>	<b>10,8</b>
Direttore di divisione r.e.	2	0,1	0	0,0	0	0,0	2	0,1
Direttore di istituto	0	0,0	0	0,0	1	0,1	1	0,1
<b>Totale direttori</b>	<b>2</b>	<b>0,1</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>1</b>	<b>0,1</b>	<b>3</b>	<b>0,2</b>
<b>Totale generale</b>	<b>1005</b>	<b>68,4</b>	<b>144</b>	<b>9,8</b>	<b>320</b>	<b>21,8</b>	<b>1469</b>	<b>100,0</b>

Hanno risposto al questionario, in ogni sua parte o parzialmente, 274 dipendenti del CNR che sono stati aggregati in due gruppi.

Al primo gruppo di 74 operatori, appartengono coloro che hanno dichiarato di “non rivolgersi mai all’URP” e che quindi non hanno risposto alla domanda sui “mezzi con i quali ci si rivolge all’URP”, a quella che richiedeva “per quali argomenti o servizi viene consultato l’URP” ed alla successiva sulle “le percezioni della soddisfazione relative ad un insieme di servizi forniti dall’URP”.

Questo insieme di 74 persone ha però fornito informazioni sulle aspettative che essi nutrono nei confronti dell’URP.

Il secondo gruppo, di duecento intervistati, è quello di coloro che hanno compilato il questionario completamente.

Si può quindi considerare come campione della ricerca quello rappresentato dai duecento dipendenti che hanno risposto completamente al questionario, mentre tutti i rispondenti, 274 individui, hanno fornito dati sulle aspettative di soddisfazione relative ai servizi forniti dall’URP.

La tabella dei rispondenti, aggregata per mansioni, evidenzia che ha risposto al questionario prevalentemente il personale addetto alla ricerca, (v. tab. 3).

**Tabella 3: Frequenza contatti per funzione**

Funzione	Una volta alla settimana		Una volta al mese		Una volta ogni tre mesi		Mai		Totale	
	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%
Dirigente di Ricerca	5	1,8	2	0,7	5	1,8	1	0,4	13	4,7
I Ricercatore	4	1,5	12	4,4	11	4,0	21	7,7	48	17,5
Ricercatore	2	0,7	13	4,7	30	10,9	32	11,7	77	28,1
Collaboratore Tecnico Enti di Ricerca	14	5,1	20	7,3	20	7,3	12	4,4	66	24,1
<b>Totale personale ricerca</b>	<b>25</b>	<b>9,1</b>	<b>47</b>	<b>17,2</b>	<b>66</b>	<b>24,1</b>	<b>66</b>	<b>24,1</b>	<b>204</b>	<b>74,5</b>
Dirigente Tecnologo	0	0,0	0	0,0	1	0,4	0	0,0	1	0,4
I Tecnologo	0	0,0	2	0,7	1	0,4	1	0,4	4	1,5
Tecnologo	2	0,7	6	2,2	4	1,5	2	0,7	14	5,1
<b>Totale personale tecnologo</b>	<b>2</b>	<b>0,7</b>	<b>8</b>	<b>2,9</b>	<b>6</b>	<b>2,2</b>	<b>3</b>	<b>1,1</b>	<b>19</b>	<b>6,9</b>
Funzionario di Amministrazione	6	2,2	3	1,1	3	1,1	0	0,0	12	4,4
Collaboratore di Amministrazione	6	2,2	6	2,2	3	1,1	2	0,7	17	6,2
Operatore di Amministrazione	2	0,7	2	0,7	2	0,7	1	0,4	7	2,6
Ausiliario di Amministrazione	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
<b>Totale personale amministrativo</b>	<b>14</b>	<b>5,1</b>	<b>11</b>	<b>4,0</b>	<b>8</b>	<b>2,9</b>	<b>3</b>	<b>1,1</b>	<b>36</b>	<b>13,1</b>
Operatore Tecnico	4	1,5	4	1,5	2	0,7	2	0,7	12	4,4
Ausiliario Tecnico	0	0,0	0	0,0	1	0,4	0	0,0	1	0,4
<b>Totale personale tecnico</b>	<b>4</b>	<b>1,5</b>	<b>4</b>	<b>1,5</b>	<b>3</b>	<b>1,1</b>	<b>2</b>	<b>0,7</b>	<b>13</b>	<b>4,7</b>
Direttore	1	0,4	0	0,0	1	0,4	0	0,0	2	0,7
<b>Totale direttori</b>	<b>1</b>	<b>0,4</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>1</b>	<b>0,4</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>2</b>	<b>0,7</b>
<b>Totale rispondenti</b>	<b>46</b>	<b>16,8</b>	<b>70</b>	<b>25,5</b>	<b>84</b>	<b>30,7</b>	<b>74</b>	<b>27,0</b>	<b>274</b>	<b>100,0</b>



### Analisi dei dati di coloro che non hanno mai consultato l'URP

La richiesta della frequenza con la quale gli utenti si rivolgono all'URP mostra che dei 274 utenti che hanno risposto al questionario, 74 non si sono mai rivolti all'URP, (v. tab. 3).

Coloro che hanno risposto "mai" alla domanda che richiedeva la "frequenza di consultazione dell'URP" sono 74 dipendenti, 27,0% dei rispondenti, (v. tab. 4, 5, 6).

Anche in questo caso è prevalente il personale addetto alla ricerca, 24,1% dei rispondenti.

**Tabella 4: Suddivisione per funzione**

Funzione	n.	%
Ricercatore	32	11,7
I Ricercatore	21	7,7
Collaboratore Tecnico Enti di Ricerca	12	4,4
Dirigente di Ricerca	1	0,4
<b>Totale personale ricerca</b>	<b>66</b>	<b>24,1</b>
Tecnologo	2	0,7
I Tecnologo	1	0,4
Dirigente tecnologo	0	0,0
<b>Totale personale ricerca tecnologo</b>	<b>3</b>	<b>1,1</b>
Funzionario di Amministrazione	0	0,0
Collaboratore di Amministrazione	2	0,7
Operatore di Amministrazione	1	0,4
Ausiliare di Amministrazione	0	0,0
<b>Totale personale amministrativo</b>	<b>3</b>	<b>1,1</b>
Operatore tecnico	2	0,7
Ausiliare tecnico	0	0,0
<b>Totale personale tecnico</b>	<b>2</b>	<b>0,7</b>
Direttore	0	0,0
<b>Totale</b>	<b>74</b>	<b>27,0</b>

**Tabella 5: Suddivisione per regioni di appartenenza**

Regione	n.	%
Lazio	25	9,1
Piemonte	23	8,4
Sicilia	26	9,5
<b>Totale</b>	<b>74</b>	<b>27,0</b>

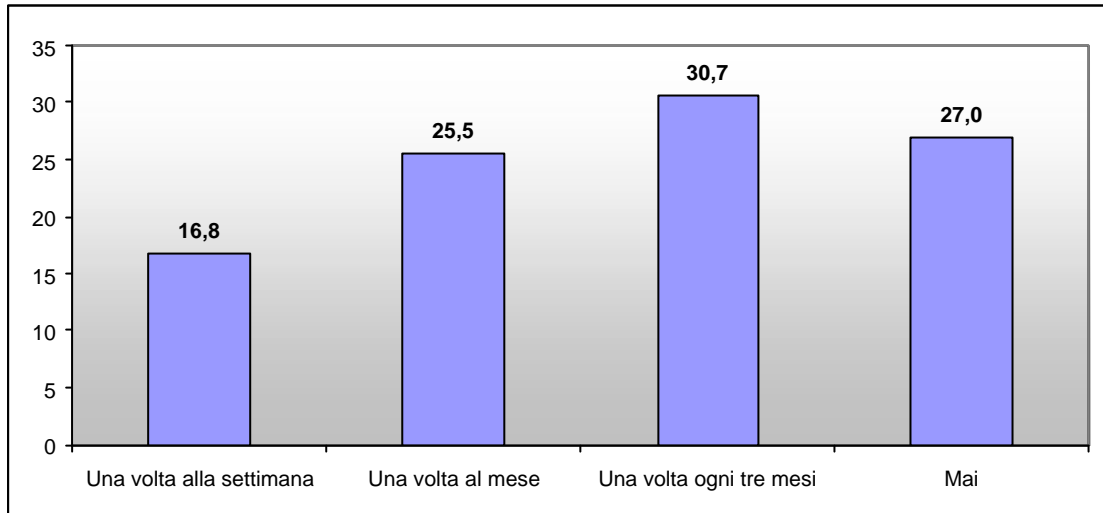
**Tabella 6: Suddivisione per età**

Età	n.	%
meno di 30	2	0,7
da 31 a 40	17	6,2
da 41 a 50	34	12,4
da 51 a 60	15	5,5
oltre 60	6	2,2
<b>Totale</b>	<b>74</b>	<b>27,0</b>

I dipendenti che hanno risposto “mai” alla domanda sulla frequenza con la quale si rivolgevano all’URP (v. graf. 1) non hanno naturalmente risposto alla successiva domanda che chiedeva di conoscere il mezzo col quale ci si rivolge all’URP ed all’altra sugli argomenti o i servizi per i quali viene consultato l’URP.

Occorre evidenziare che un terzo dei rispondenti si rivolge all’URP ogni tre mesi (30,7%), un quarto una volta al mese (25,5%) ed il 16,8% una volta alla settimana.

**Grafico 1: Frequenza con cui si rivolge all’URP**



Inoltre, ovviamente, questi 74 intervistati non hanno risposto alla domanda sulle “percezioni di soddisfazione relative ai servizi dell’URP, rispondendo però all’analogha domanda sulle aspettative.

Coloro che pur dichiarando di non rivolgendosi “mai” all’URP sono stati invitati a rispondere alle domande relative ai “bisogni informativi legati alla funzione svolta” ed a quelli “legati alla vita lavorativa”, indicano, nel primo caso, che si rivolgono all’URP per avere informazioni sulla modulistica e sui finanziamenti, rispettivamente il 28,8% e 27,4% mentre nel caso di informazioni legate al lavoro le informazioni più richieste sono quelle legate al trattamento economico ed alla previdenza, rispettivamente il 13,9% ed il 13,0%, (v. tab. 7 e 8).

**Tabella 7: Bisogni informativi legati alla funzione**

	n.	%
Modulistica	42	28,8
Finanziamenti	40	27,4
Contatti	30	20,5
Guide su procedure	29	19,9
Altro	5	3,4
<b>Totale risposte</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

**Tabella 8: Bisogni informativi legati alla vita lavorativa**

	n.	%
Trattamento Economico	31	13,9
Previdenza	29	13,0
Collaborazioni	28	12,6
Contratti di lavoro	27	12,1
Adempimenti fiscali	25	11,2
Assistenza	24	10,8
Mobilità	21	9,4
Stipendi	19	8,5
Assunzioni	9	4,0
Adempimenti di fine rapporto	8	3,6
Altro	2	0,9
<b>Totale risposte</b>	<b>223</b>	<b>100,0</b>

Le due tabelle successive, riguardano l'espressione dei bisogni informativi legati alla funzione ed alla vita lavorativa, comprendono rispettivamente 146 e 223 risposte ed evidenziano che, anche in questo caso, la quasi totalità dei bisogni è espressa dal personale di ricerca, (v. tab. 9 e 10).

**Tabella 9: Bisogni informativi legati alla funzione**

Funzione	Finanziamenti	Modulistica	Contatti	Guide su procedure	Altro
Dirigente di Ricerca	0,0	0,0	0,7	0,0	0,0
I Ricercatore	11,0	7,5	4,8	6,2	0,7
Ricercatore	13,0	13,7	10,3	8,9	2,1
Collaboratore Tecnico Enti di Ricerca	2,1	4,8	2,7	2,7	0,0
<b>Totale personale ricerca</b>	<b>26,0</b>	<b>26,0</b>	<b>18,5</b>	<b>17,8</b>	<b>2,7</b>
Dirigente tecnologo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
I Tecnologo	0,0	0,0	0,0	0,7	0,0
Tecnologo	0,7	0,7	0,0	0,7	0,0
<b>Totale personale ricerca tecnologo</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	<b>0,0</b>	<b>1,4</b>	<b>0,0</b>
Funzionario di Amministrazione	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Collaboratore di Amministrazione	0,0	0,7	0,7	0,0	0,7
Operatore di Amministrazione	0,0	0,7	0,7	0,0	0,0
Ausiliare di Amministrazione	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Totale personale amministrativo</b>	<b>0,0</b>	<b>1,4</b>	<b>1,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,7</b>
Operatore Tecnico	0,7	0,7	0,7	0,7	0,0
Ausiliare tecnico	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Totale personale tecnico</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	<b>0,0</b>
Direttore	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Risposte servizi consultati</b>	<b>27,4</b>	<b>28,8</b>	<b>20,5</b>	<b>19,9</b>	<b>3,4</b>
<b>Risposte complessive</b>	<b>146</b>				

Tabella 10: Bisogni informativi legati alla vita lavorativa

Funzione	Assunzioni	Contratti di lavoro	Trattamento Economico	Stipendi	Adempimenti fiscali	Mobilità	Assistenza	Previdenza	Collaborazioni	Adempimenti di fine rapporto	Altro
Dirigente di Ricerca	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	0,0	0,0
I Ricercatore	0,9	2,2	3,1	2,7	3,1	2,7	3,6	3,1	3,1	1,3	0,4
Ricercatore	1,8	7,2	8,5	4,0	5,4	4,0	3,6	5,8	7,2	0,9	0,4
Collaboratore Tecnico Enti di Ricerca	0,9	1,8	1,3	1,3	1,3	1,8	2,7	2,7	0,9	0,9	0,0
<b>Totale personale ricerca</b>	<b>3,6</b>	<b>11,2</b>	<b>13,0</b>	<b>8,1</b>	<b>9,9</b>	<b>8,5</b>	<b>9,9</b>	<b>11,7</b>	<b>11,7</b>	<b>3,1</b>	<b>0,9</b>
Dirigente tecnologo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
I Tecnologo	0,0	0,4	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	0,0
Tecnologo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	0,0	0,4	0,4	0,0	0,0
<b>Totale personale ricerca tecnologo</b>	<b>0,0</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,0</b>
Funzionario di Amministrazione	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Collaboratore di Amministrazione	0,0	0,4	0,0	0,0	0,9	0,0	0,0	0,4	0,4	0,0	0,0
Operatore di Amministrazione	0,4	0,0	0,0	0,0	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ausiliare di Amministrazione	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Totale personale amministrativo</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1,3</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Operatore Tecnico	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ausiliare tecnico	0,0	0,0	0,4	0,4	0,0	0,4	0,9	0,4	0,0	0,0	0,0
<b>Totale personale tecnico</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,4</b>	<b>0,9</b>	<b>0,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Direttore	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Risposte servizi consultati</b>	<b>4,0</b>	<b>12,1</b>	<b>13,9</b>	<b>8,5</b>	<b>11,2</b>	<b>9,4</b>	<b>10,8</b>	<b>13,0</b>	<b>12,6</b>	<b>3,6</b>	<b>0,9</b>
<b>Risposte complessive</b>	<b>223</b>										

Per quanto riguarda i suggerimenti relativi a “nuovi servizi da promuovere” i “manuali procedurali” e “la rete intranet” sono i servizi che coloro che non hanno mai consultato l’URP del CNR auspicano vengano attivati prioritariamente, (v. tab. 11).

**Tabella 11: Nuovi servizi da promuovere**

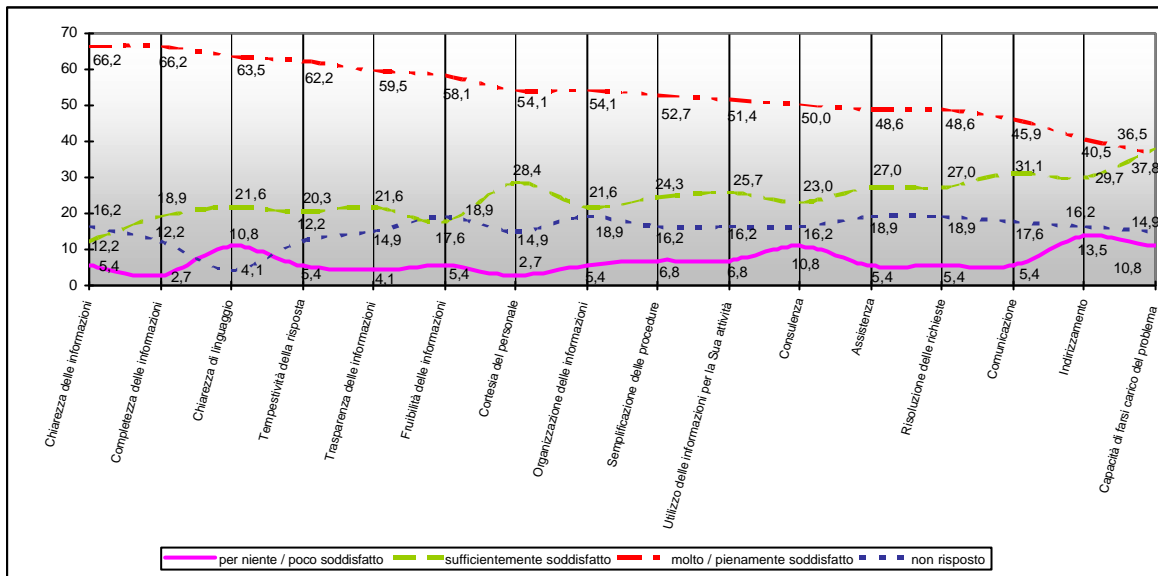
	1° posto	2° posto	3° posto	Totale risposte	Non risposto
Forum di discussione	7	6	12	25	49
Manuali procedurali	17	15	13	45	29
Rete Intranet	17	12	16	45	29
Newsletter	15	20	11	46	28
<b>Totale rispondenti</b>	<b>56</b>	<b>53</b>	<b>52</b>	<b>161</b>	<b>135</b>

Per quanto riguarda le aspettative che i 74 dipendenti che non hanno mai consultato l’URP del CNR nutrono nei confronti di questo ufficio, sono stati sommati rispettivamente i valori “per niente soddisfatto” con “poco soddisfatto” e “molto soddisfatto” con “pienamente soddisfatto”; inoltre i dati così ottenuti sono stati ordinati in maniera decrescente secondo i valori “molto soddisfatto” sommati ai “pienamente soddisfatto”, (v. tab. 12 e graf. 2).

**Tabella 12: Aspettative di coloro che non hanno mai consultato l’URP del CNR**

	Per niente / poco	Sufficientemente	Molto / pienamente	Non risposto
Chiarezza delle informazioni	5,4	12,2	66,2	16,2
Completezza delle informazioni	2,7	18,9	66,2	12,2
Chiarezza di linguaggio	10,8	21,6	63,5	4,1
Tempestività della risposta	5,4	20,3	62,2	12,2
Trasparenza delle informazioni	4,1	21,6	59,5	14,9
Fruibilità delle informazioni	5,4	17,6	58,1	18,9
Cortesìa del personale	2,7	28,4	54,1	14,9
Organizzazione delle informazioni	5,4	21,6	54,1	18,9
Semplificazione delle procedure	6,8	24,3	52,7	16,2
Utilizzo delle informazioni per la sua attività	6,8	25,7	51,4	16,2
Consulenza	10,8	23,0	50,0	16,2
Assistenza	5,4	27,0	48,6	18,9
Risoluzione delle richieste	5,4	27,0	48,6	18,9
Comunicazione	5,4	31,1	45,9	17,6
Indirizzamento	13,5	29,7	40,5	16,2
Capacità di farsi carico del problema	10,8	37,8	36,5	14,9

**Grafico 2: Aspettative di coloro che non hanno mai consultato l'URP del CNR**



**Analisi dei dati di coloro che hanno risposto a tutto il questionario**

Si considera in questo caso come campione l'insieme dei dipendenti che hanno risposto a tutte le domande cioè il 13,6% dell'universo, (v. tab. 13).

**Tabella 13: Significatività rispondenti su universo valori decrescenti**

	Universo	Campione	
	n.	n.	%
Ricercatore	433	45	3,1
Collaboratore Tecnico Enti di Ricerca	302	54	3,7
I Ricercatore	229	27	1,8
Dirigente di Ricerca	82	12	0,8
<b>Totale personale ricerca</b>	<b>1046</b>	<b>138</b>	<b>9,4</b>
Tecnologo	79	12	0,8
I Tecnologo	11	3	0,2
Dirigente Tecnologo	5	1	0,1
<b>Totale personale ricerca tecnologo</b>	<b>95</b>	<b>16</b>	<b>1,1</b>
Collaboratore di Amministrazione	62	15	1,0
Funzionario di Amministrazione	48	12	0,8
Operatore di Amministrazione	48	6	0,4
Ausiliario di Amministrazione	8	0	0,0
<b>Totale personale amministrativo</b>	<b>166</b>	<b>33</b>	<b>2,2</b>
Operatore Tecnico	140	10	0,7
Ausiliario Tecnico	19	1	0,1
<b>Totale personale tecnico</b>	<b>159</b>	<b>11</b>	<b>0,7</b>
Direttore di divisione r.e.	2	0	0,0
Direttore	1	2	0,1
<b>Totale direttori</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0,1</b>
<b>Totale generale</b>	<b>1469</b>	<b>200</b>	<b>13,6</b>

La distribuzione dei rispondenti secondo le mansioni evidenzia che coloro che interrogano l'URP appartengono, nella larghissima maggioranza, al personale addetto alla ricerca, 69,0% del campione, (v. tab. 14).

**Tabella 14: Campione per funzioni**

	n.	%
Collaboratore Tecnico Enti di Ricerca	54	27,0
Ricercatore	45	22,5
I Ricercatore	27	13,5
Dirigente di Ricerca	12	6,0
<b>Totale personale ricerca</b>	<b>138</b>	<b>69,0</b>
Tecnologo	12	6,0
I Tecnologo	3	1,5
Dirigente Tecnologo	1	0,5
<b>Totale personale ricerca tecnologo</b>	<b>16</b>	<b>8,0</b>
Collaboratore di Amministrazione	15	7,5
Funzionario di Amministrazione	12	6,0
Operatore di Amministrazione	6	3,0
Ausiliare di Amministrazione	0	0,0
<b>Totale personale amministrativo</b>	<b>33</b>	<b>16,5</b>
Operatore Tecnico	10	5,0
Ausiliario Tecnico	1	0,5
<b>Totale personale tecnico</b>	<b>11</b>	<b>5,5</b>
Direttore	2	1,0
<b>Totale</b>	<b>200</b>	<b>100,0</b>

La distribuzione regionale mostra come quasi il 50,0% dei rispondenti appartiene ad istituzioni del CNR ubicate nel Lazio, mentre la fascia di età di coloro che interrogano maggiormente l'URP è quella compresa tra i 41 ed i 50 anni, 35,5%, (v. tab. 15 e 16).

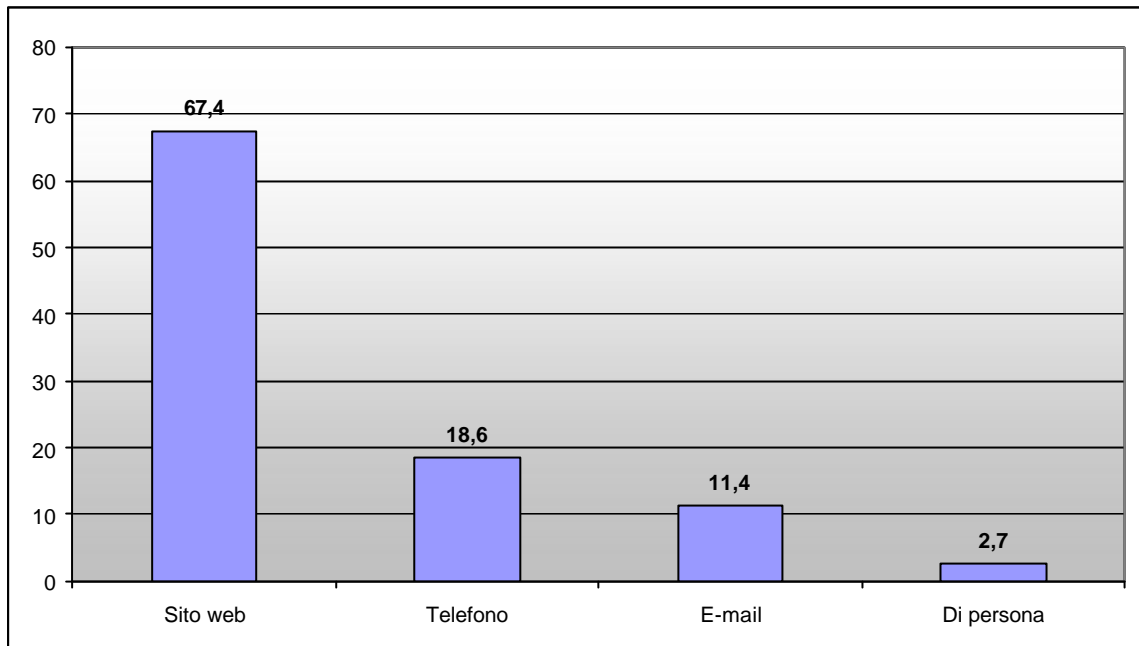
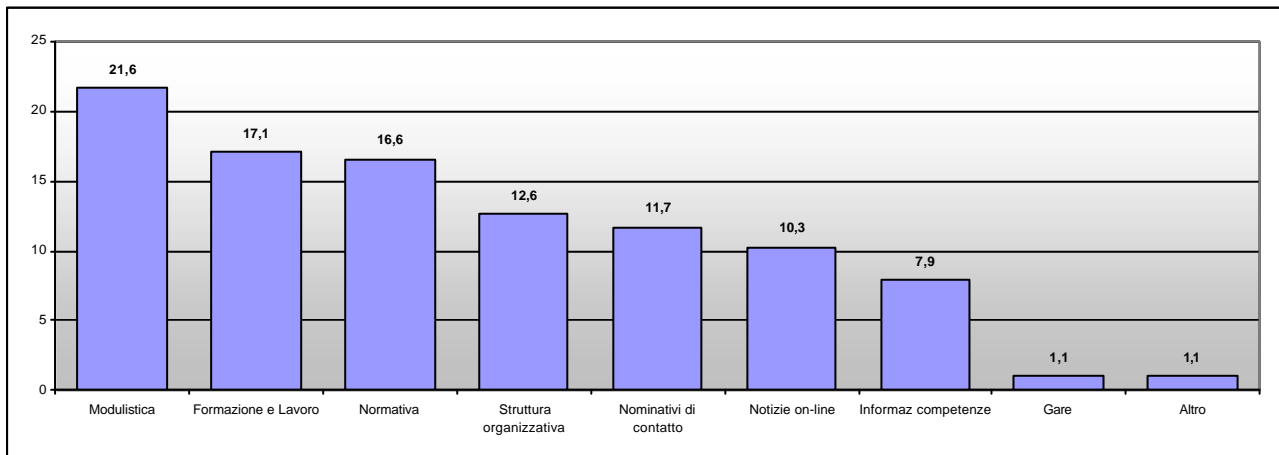
**Tabella 15: Suddivisione campione per regioni di appartenenza**

Regione	n.	%
Lazio	98	49,0
Piemonte	47	23,5
Sicilia	55	27,5
<b>Totale</b>	<b>200</b>	<b>100,0</b>

**Tabella 16: Suddivisione campione per età**

Età	n.	%
meno di 30	2	1,0
da 31 a 40	57	28,5
da 41 a 50	71	35,5
da 51 a 60	59	29,5
oltre 60	11	5,5
<b>Totale</b>	<b>200</b>	<b>100,0</b>

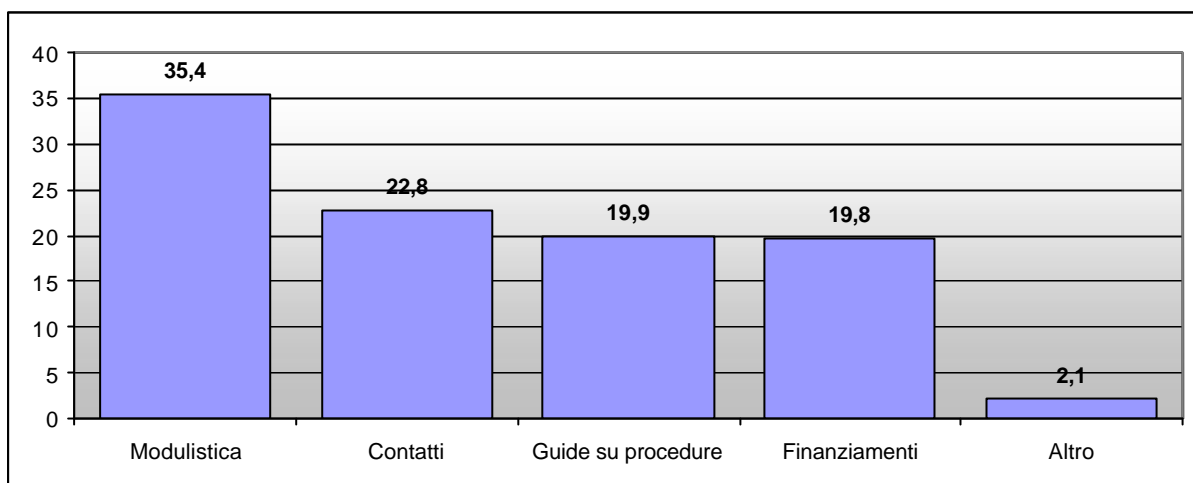
Relativamente alle modalità con le quali gli intervistati si rivolgono all'URP, le risposte hanno specificato che prevalentemente si utilizza il sito web, 67,4% dei casi, (v. graf. 3) mentre per quanto riguarda gli argomenti o i servizi per cui si consulta l'URP, (v. graf. 4), sono maggiormente richieste informazioni sulla modulistica, la formazione e lavoro, la normativa e la struttura organizzativa.

**Grafico 3: Mezzi con cui ci si rivolge all'URP****Grafico 4: Argomenti o servizi per cui si consulta l'URP**

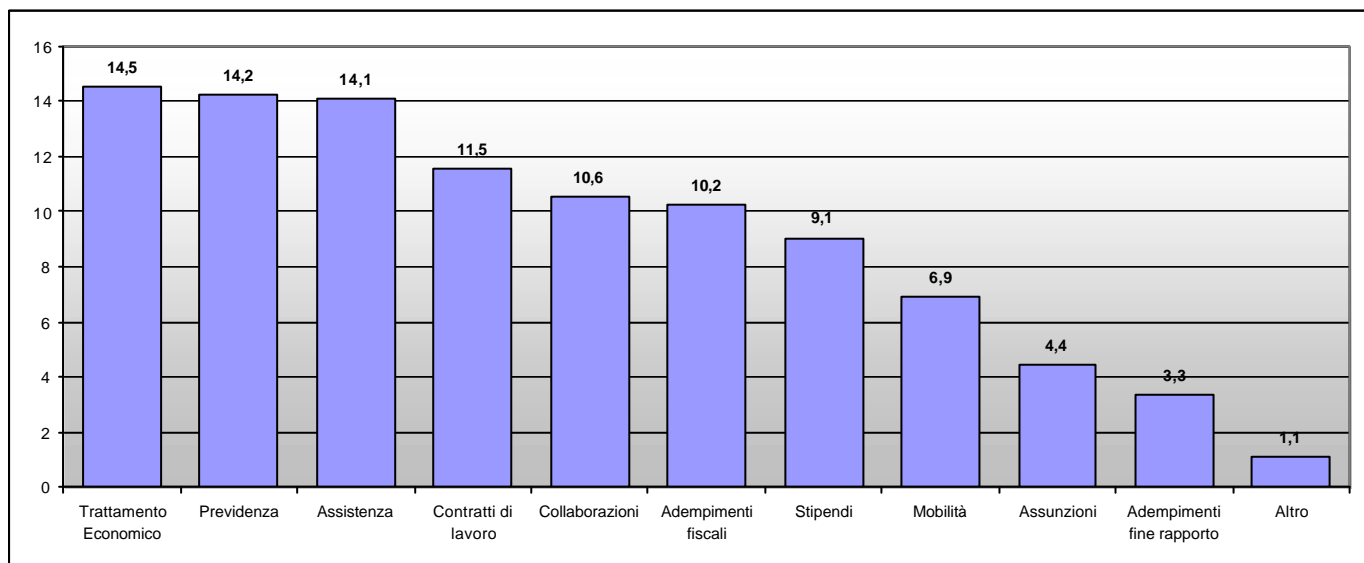
Per i bisogni informativi legati alla funzione si contatta l'URP per avere ragguagli sulla modulistica e per avere contatti (v. graf. 5), mentre per i bisogni collegati alla vita lavorativa la richiesta di informazioni riguarda l'assistenza, il trattamento economico e la previdenza, (v. graf. 6).



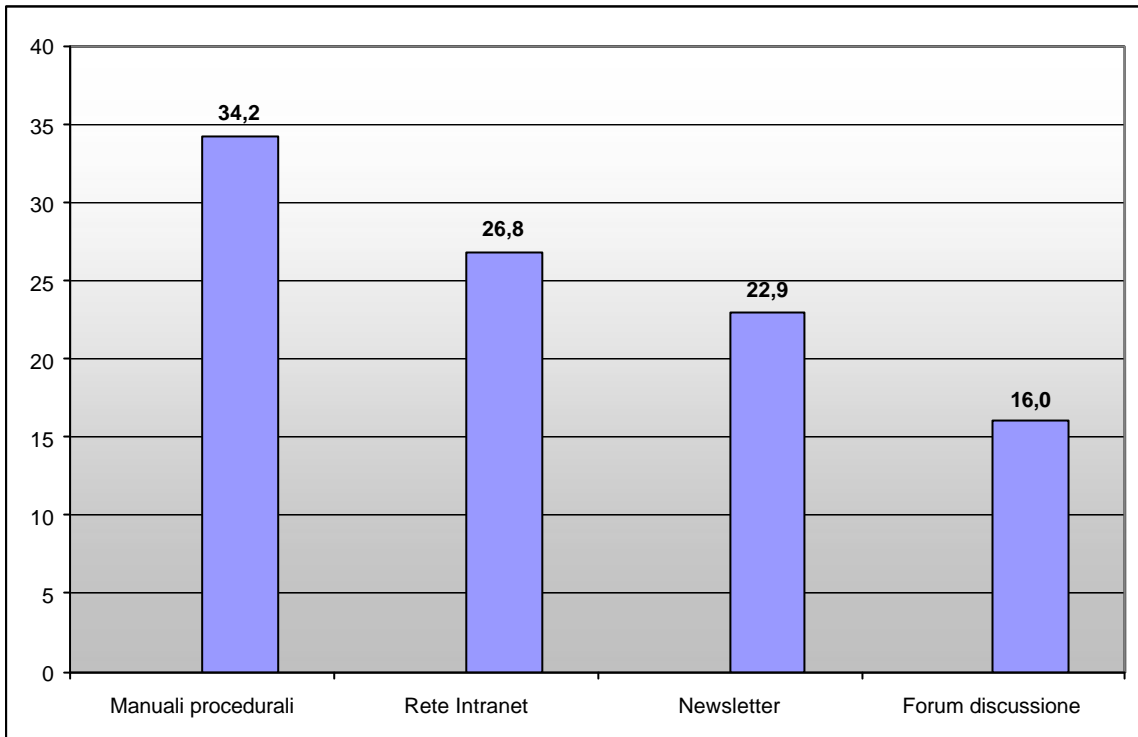
**Grafico 5: Bisogni informativi legati alla funzione**



**Grafico 6: Bisogni informativi legati alla vita lavorativa**



I servizi che, in assoluto, l'URP dovrebbe promuovere sono i manuali procedurali e la rete Intranet e le Newsletter, (v. graf. 7).

**Grafico 7: Nuovi servizi da promuovere da parte dell'URP (valore assoluto)**

### La soddisfazione, le percezioni e le aspettative

La soddisfazione rappresenta un elemento caratteristico della qualità, è determinante per suscitare le aspettative degli utenti e per stabilire gli elementi in base ai quali essi giudicheranno la bontà delle prestazioni e contribuisce a definire l'immagine e l'impegno della produzione e della fornitura di servizi.

La soddisfazione in quanto requisito che deve presentare un "plus" rispetto alle aspettative di qualità che si hanno nei confronti dei servizi, richiede che i prodotti/servizi siano forniti con contenuti sempre più conformi allo scopo in quanto il livello qualitativo "attuale" diventa a sua volta un'aspettativa che si rischia di non riuscire più a soddisfare se non si migliora ulteriormente tale livello.

Le componenti dei prodotti e dei servizi alle quali si fa riferimento per misurare la soddisfazione degli utenti sono l'oggetto della transazione, le modalità di erogazione e gli erogatori, per cui la valutazione globale della soddisfazione concorre a definire l'immagine del servizio e rappresenta il risultato della percezione dell'URP da parte degli utenti.

La rilevazione della soddisfazione stima la differenza fra attese e percezioni in un continuo tra totale insoddisfazione e completa soddisfazione e configura un giudizio relativo, mentale, successivo ad un utilizzo.

Questa prospettiva, di valore diagnostico, utilizza come metodo quello di valutare le percezioni in rapporto alle aspettative.

Dal momento che la valutazione delle percezioni della qualità di un servizio ha valore predittivo, la sola sua misura può essere sufficiente se lo scopo della misura dei singoli attributi è unicamente quello di cercare di massimizzare i loro valori complessivi.

La misura delle aspettative ha come obiettivo di maggiore importanza quello di individuare le

carenze qualitative del servizio e di intraprendere adeguate azioni correttive allocando le risorse in maniera corretta.

Il momento di conoscenza delle percezioni è il momento della verifica di quanto le prestazioni del sistema di erogazione del servizio “incontrano” le attese degli utilizzatori.

Questa attività si sviluppa misurando le differenze riscontrate dagli utenti tra le prestazioni erogate ed i loro bisogni impliciti, espliciti e latenti, differenze che determinano il loro grado di soddisfazione.

Quindi la verifica della customer satisfaction è particolarmente importante in quanto fornisce utili indicazioni sulle aspettative di qualità, sulle logiche di valutazione del servizio da parte degli utenti, consentendo di comprendere ed individuare i punti critici.

La rilevazione della customer satisfaction diventa allora sia il sensore della capacità raggiunta dall’Ufficio di sintonizzarsi con gli utenti e di soddisfarli, sia un generatore di fidelizzazione e un rinforzo al consolidamento del rapporto.

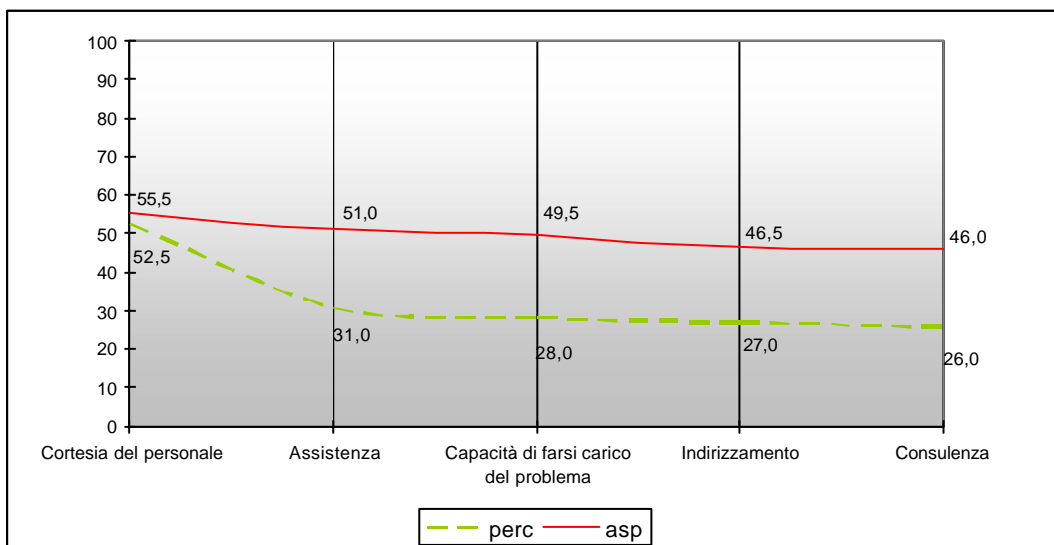
L’evidenziazione del livello di soddisfazione degli utenti costituisce una semplice ed immediata lettura della situazione in atto ed è particolarmente efficace per migliorare la comunicazione, coinvolgere le risorse, facilitare il processo di miglioramento continuo, in riferimento costante alle vere priorità.

Un canale attraverso il quale si forma il giudizio di qualità complessivo riguarda il “tono” della relazione tra l’utente e gli erogatori del servizio; si realizza così una relazione empatica poiché gli erogatori riescono a “mettersi nei panni” dell’utente, dandogli la sensazione di vivere il suo problema come se fosse il loro.

Questa modalità attribuisce alla qualità del servizio il massimo della positività con il vincolo che se il servizio viene considerato non in grado di risolvere il problema e contemporaneamente è percepito inefficiente, neanche il realizzarsi di relazioni empatiche è in grado, da solo, di influenzare il giudizio di qualità globale.

In particolare, per quanto riguarda questo aspetto, il valore che riguarda la cortesia del personale è pressoché identico sia che si tratti di aspettative che di percezioni per oltre il 50,0% dei rispondenti, mentre per quanto riguarda le funzioni di assistenza, di capacità di farsi carico del problema, di indirizzamento e di consulenza il divario tra percezioni ed aspettative è rilevato da circa il 20,0% dei rispondenti, (v. graf. 8).

**Grafico 8: Percezioni accoglienza alto livello su aspettative alto livello**



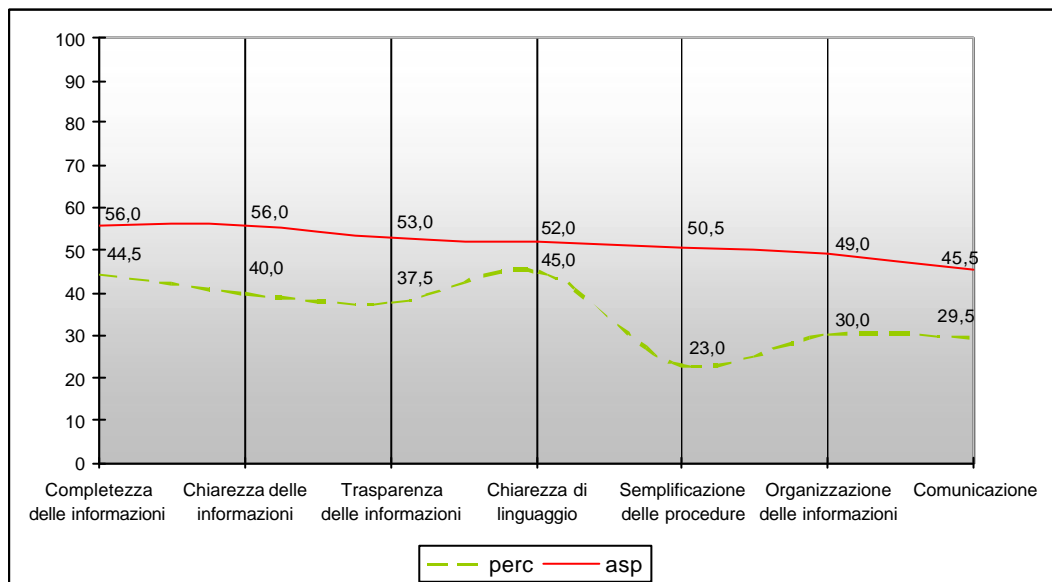
L'osservazione delle percezioni ha inoltre il ruolo di controllo delle "caratteristiche percepibili" dei servizi da parte degli utenti, e di verifica delle osservazioni delle "caratteristiche osservabili" e di riscontro della realizzazione e del trasferimento agli utenti dei benefici intangibili e psicologici impliciti nei servizi stessi.

Tale rilevazione impatta in modo diretto e globale sull'immagine della qualità ed in modo significativo sulle dimensioni relazionale, organizzativa ed ambientale.

Per quanto riguarda le componenti di quello che è stato denominato "percorso" all'interno dell'URP la differenza più rilevante tra percezioni ed aspettative di qualità riguarda la "semplificazione delle procedure" per la quale il 50,5% degli intervistati ha un alto livello di aspettative; a questo proposito è necessario sottolineare che l'URP è un Ufficio delegato principalmente a comunicare informazioni che altri uffici e servizi dell'Ente "confezionano" per cui il divario evidenziato non è direttamente imputabile all'URP.

Di contro il divario tra percezioni ed aspettative per quanto riguarda la "chiarezza del linguaggio" è molto ridotto, (v. graf. 9).

**Grafico 9: Percezioni percorso alto livello su aspettative alto livello**



Dal momento che la domanda di servizi è sempre, in primo luogo, domanda di soluzione di problemi, si percepisce l'efficacia del servizio nel momento in cui l'utente si convince o si rende conto che un suo problema è stato risolto.

A questo proposito, non è sufficiente che il servizio abbia in sé le risorse tecniche e umane per risolvere i problemi ma la presenza di queste caratteristiche deve essere percepita dagli utilizzatori, anche perché essi, partecipando indirettamente all'erogazione dei servizi, non sono in grado di "osservare" all'opera, in parte o in toto, l'organizzazione del "comunicatore".

A fronte di servizi ricevuti, l'utente sa di avere "comprato" il tempo che gli è stato dedicato dagli operatori e l'organizzazione che sta alle loro spalle, per cui, solamente sperimentando il servizio, egli saprà valutare la percezione di efficacia.

Questo tipo di percezione viene completata dalla percezione di efficienza che gli utenti realizzano attraverso l'osservazione dello "sfondo organizzativo" dell'erogazione.

L'insieme di questi due tipi di percezioni determina il giudizio di qualità finale sul servizio: l'utente considera l'efficienza unicamente se ha una percezione di efficacia positiva, rafforzando così il giudizio positivo sulla qualità complessiva del servizio.

I grafici che seguono sono di facile ed evidente lettura; è da sottolineare come gli elementi in essi contenuti maggiormente considerati riguardano condizioni relative sia alle caratteristiche del personale addetto all'URP, come, ad esempio, la cortesia e sia elementi intrinseci della comunicazione quali la completezza, la fruibilità, la trasparenza, la chiarezza e la tempestività.

Per quanto riguarda i risultati circa un terzo del campione di intervistati ha un alto grado di percezioni a fronte della metà che ha un alto grado di aspettative.

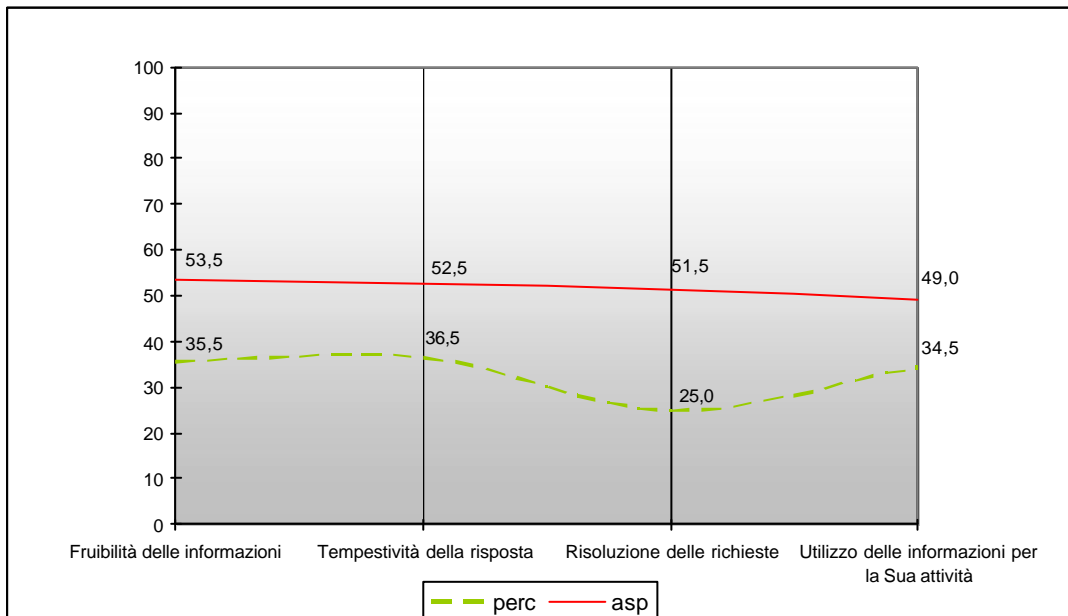
La "risoluzione delle richieste" è percepita di alto livello solamente dal 25,0% degli intervistati.

È necessario ricordare come la relazione tra servizio percepito e servizio atteso definisca il risultato del confronto che l'utente effettua fra le proprie attese e quanto gli viene effettivamente fornito per cui l'analisi dei dati mostra che il raggiungimento della "conformità allo scopo", definito dal confronto tra percezioni ed aspettative, indica il soddisfacimento dei bisogni degli utenti.

Alla "cortesia del personale", alla "chiarezza del linguaggio e delle informazioni" ed alla "completezza delle informazioni" sono attribuiti valori che si staccano poco dalle aspettative.

Le attività di "consulenza", di "risoluzione delle richieste", di semplificazione delle procedure", la "capacità di farsi carico dei problemi", la "comunicazione" e l'"indirizzamento" sono percepiti di alto valore dal 25,0% circa dei rispondenti, (v. tab. 17 e graf. 11).

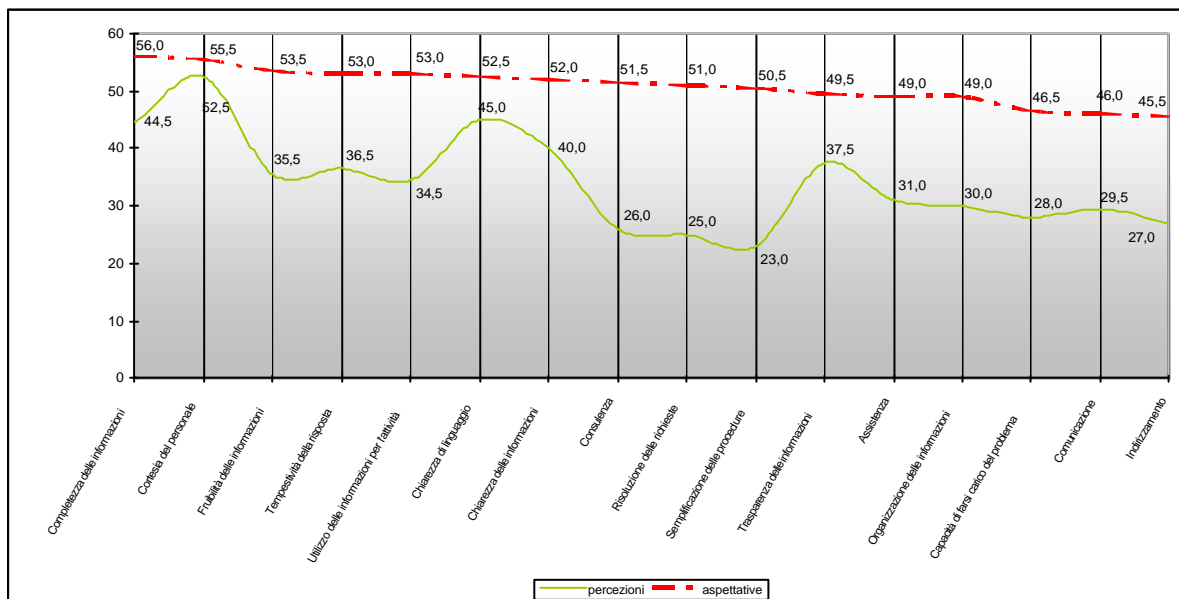
**Grafico 10: Percezioni risultato alto livello su aspettative alto livello**



**Tabella 17: Percezioni (valori alti) di chi consulta l'URP del CNR su aspettative (valori alti)**

	percezioni	aspettative
Completezza delle informazioni	44,5	56,0
Cortesìa del personale	52,5	55,5
Fruibilità delle informazioni	35,5	53,5
Tempestività della risposta	36,5	53,0
Utilizzo delle informazioni per l'attività	34,5	53,0
Chiarezza di linguaggio	45,0	52,5
Chiarezza delle informazioni	40,0	52,0
Consulenza	26,0	51,5
Risoluzione delle richieste	25,0	51,0
Semplificazione delle procedure	23,0	50,5
Trasparenza delle informazioni	37,5	49,5
Assistenza	31,0	49,0
Organizzazione delle informazioni	30,0	49,0
Capacità di farsi carico del problema	28,0	46,5
Comunicazione	29,5	46,0
Indirizzamento	27,0	45,5

**Grafico 11: Percezioni (valori alti) di chi consulta L'URP del CNR su aspettative (valori alti)**



La qualità percepita, attraverso la rilevazione della soddisfazione, sia a livello globale che analitico, verifica le prestazioni che non sono completamente standardizzabili ed i fattori di qualità esprimibili solo in termini descrittivi.

Per quanto riguarda le percezioni gli utenti basano le proprie convinzioni su ciò che essi ritengono di ricevere e su ciò che “provano” a seguito della fruizione della comunicazione.

La conoscenza delle loro percezioni verifica allora prioritariamente di quanto le prestazioni dell'URP si scostano dalle attese che il personale ha nei confronti di questo Ufficio e rileva le differenze tra le prestazioni erogate ed i bisogni impliciti, espliciti e latenti; queste differenze definiscono il grado di soddisfazione acquisito dagli utenti non rapportato agli standard "di servizio" ma ai propri bisogni.

La "cortesia del personale" è ritenuta un elemento di eccellenza delle comunicazioni, il valore delle percezioni, infatti, è quasi coincidente con il valore delle aspettative, e analogamente è considerata qualitativamente molto alta la "chiarezza del linguaggio" e la chiarezza e la trasparenza delle informazioni", (v. tab. 18 e graf. 11).

La rilevazione dei clienti insoddisfatti permette di individuare e comprendere i punti critici e di attuare conseguenti interventi tempestivi ed efficaci

Infatti solamente la qualità positiva può garantire la soddisfazione, in quanto è correlabile al concetto di qualità "attraente", per cui diventa fondamentale presidiare la qualità negativa.

La consulenza fornita dall'Urp, la risoluzione delle richieste, l'assistenza da parte del personale, la semplificazione delle procedure e la trasparenza delle informazioni sono gli elementi considerati meno conformi, quasi una "mancanza", rispetto alle aspettative e quindi meno soddisfacenti.

Per quanto riguarda le aspettative gli utenti indicano le dimensioni dalle quali si attendono un alto grado di qualità e cioè la completezza e la fruibilità delle informazioni, la cortesia del personale, la tempestività della risposta e l'utilizzo delle informazioni per il proprio lavoro.

La qualità attesa, rilevata attraverso le aspettative, individua i convincimenti di fondo degli utenti, evidenzia le aree di riferimento fondamentali per la soddisfazione e determina con precisione le caratteristiche di qualità nel rapporto "di servizio" e le valutazioni sul servizio.

**Tabella 18: Aspettative valori aggregati su valori molto / moltissimo**

	Niente / poco	sufficiente	Molto / moltissimo	Non risposto
Completezza delle informazioni	1,5	17,5	58,8	22,3
Chiarezza delle informazioni	4,0	14,6	56,6	24,8
Cortesia del personale	1,5	19,7	55,1	23,7
Chiarezza di linguaggio	4,0	20,1	55,1	20,8
Tempestività della risposta	2,2	19,3	55,1	23,4
Trasparenza delle informazioni	3,3	17,9	54,7	24,1
Fruibilità delle informazioni	2,9	16,8	54,7	25,5
Semplificazione delle procedure	3,6	18,6	51,1	26,6
Risoluzione delle richieste	2,9	20,1	50,7	26,3
Organizzazione delle informazioni	2,9	20,4	50,4	26,3
Assistenza	2,2	20,4	50,4	27,0
Utilizzo delle informazioni per l'attività	4,4	19,3	49,6	26,6
Consulenza	4,0	19,7	47,1	29,2
Capacità di farsi carico del problema	4,7	23,4	46,0	25,9
Comunicazione	2,2	23,7	45,6	28,5
Indirizzamento	5,1	21,5	44,9	28,5

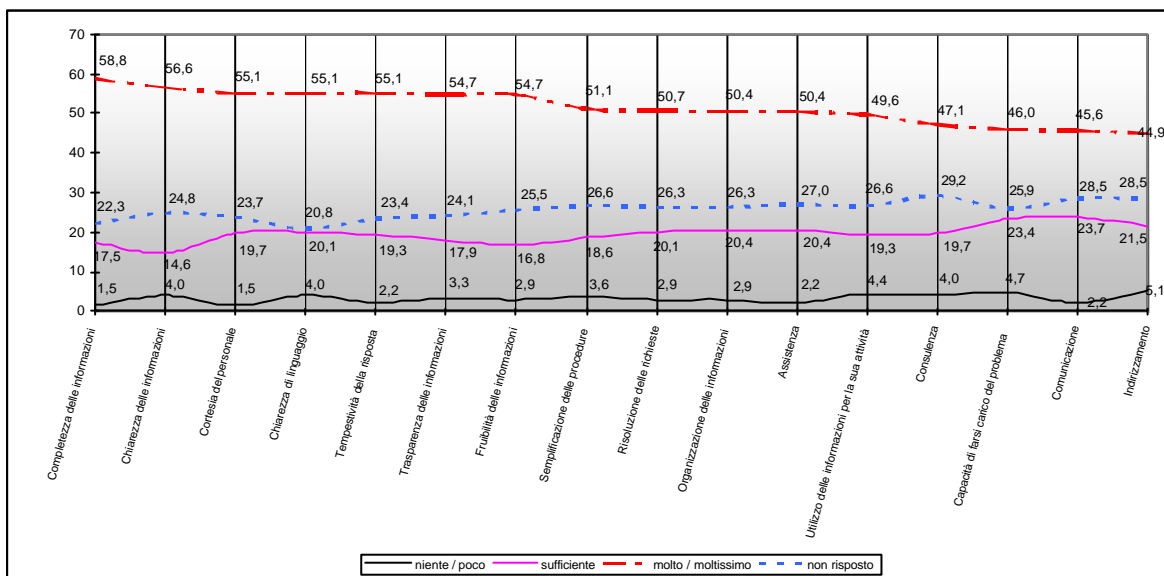
Anche in questo caso la riduzione della qualità negativa, rappresentata dalle aspettative di "minor valore", dipende dalla capacità di migliorare le prestazioni all'interno del processo informativo mentre la qualità positiva è funzione dalla capacità di concepire i prodotti informativi con un "plus".

Diventa perciò fondamentale individuare e definire i tipi di “plus latenti”, di cui l’utente non ha consapevolezza, che però lo possano soddisfare, e tradurre tali bisogni inespressi in qualità positiva dei prodotti/servizi.

Tale ricerca favorisce la definizione del limite tra qualità negativa e positiva in ordine alla scontentezza/soddisfazione; tale soglia coincide con il confine dell’insieme delle aspettative che l’utente ha nei confronti delle prestazioni inattese determinate dalla conoscenza delle prestazioni “normali” e dai “valori trasversali”.

La ricerca della conformità allo scopo diventa quindi la priorità operativa assoluta in quanto la qualità deve permeare tutte le attività ed essere l’obiettivo prioritario di tutti i processi.

**Grafico 12: Aspettative di tutti i rispondenti al questionario su valori molto / moltissimo**



**Conclusioni**

La qualità espressa dall’URP estrinseca l’effettivo livello di prestazioni realizzato come risultato dei processi lavorativi ed evidenzia eventuali scostamenti rispetto alle specifiche di qualità definite dalla mission.

La rilevazione della percezione della qualità della comunicazione fa parte del sistema di controllo della qualità prestata in quanto verifica le caratteristiche “intuibili” del servizio e riscontra, attraverso osservazioni dirette, le caratteristiche osservabili della comunicazione.

Si riferisce, in particolare, all’immagine della qualità ed anche alle dimensioni relazionale, organizzativa ed ambientale e consente di presidiare alcuni punti critici evidenziando gli scostamenti che si presentano nelle diverse fasi.

In particolare quelli relativi all’accessibilità, alla completezza informativa ed alla comprensibilità delle condizioni nella fase preliminare; alla competenza tecnica, alla disponibilità alla sensibilità, alla gestione delle eccezioni, nel momento della fruizione mentre nel post-servizio devono essere monitorati la gestione del disservizio, la facilità nella gestione reclami, i livelli di comunicazione.



Uno dei punti critici da considerare nell'attività di comunicazione riguarda la fase di ricezione da parte dell'URP delle informazioni provenienti da servizi ed uffici "immissari"; infatti la formalizzazione dei documenti, funzione delle "culture" dei servizi e degli uffici che li pensano e della necessità di adempiere ad operazioni previste dai regolamenti, redigono tali materiali nella forma e nei linguaggi "propri dei produttori delle informazioni".

In alcuni casi l'URP interviene sui documenti prodotti da altri e che l'utenza segnala come non immediatamente comprensibili e quindi fruibili, "interpretandoli" per renderli maggiormente comprensivi ai destinatari.

Di conseguenza il potenziale di qualità dell'URP è in parte dipendente dall'attività di altri uffici e servizi dell'Ente.

Ne deriva che la qualità è strettamente connessa all'efficienza ed alla "redditività", elementi che possono collocare l'URP in posizione strategica se si considera il "servizio all'utente" quale componente essenziale dell'immagine dell'organizzazione globale.

Nel caso dell'URP, la "rilevanza sociale" della qualità della propria comunicazione dipende, prima di tutto, dalla convinzione che la cultura della qualità è utile sia per chi offre i servizi e sia per chi li utilizza.

D'altra parte anche i comportamenti e gli atteggiamenti degli utenti contribuiscono a determinare il livello qualitativo dei servizi che gli vengono loro forniti, per cui partecipano, di conseguenza, al miglioramento dei risultati.

Inoltre la qualità ha un effetto importante sul personale in quanto l'affidabilità e la precisione del servizio erogato sono uno strumento per migliorare il morale e quindi la produttività.

Prodotti funzionali ai propri "segmenti di mercato", una qualità affidabile e strumenti adatti a gestire gli utenti, sono inoltre elementi che danno ai dipendenti la sensazione di controllare la propria situazione di lavoro.

Tale situazione, a sua volta, promuove "circoli virtuosi" nella microsituazione dell'URP migliorandone il clima e la produttività.

Il modo in cui un servizio viene effettuato implica infatti il comportamento degli individui che lo prestano per cui la qualità del comportamento è un fattore da considerare in tutte le operazioni di servizio che contengono il contatto umano.

Dare "priorità alla piena soddisfazione degli utenti" dipende dall'evoluzione del sistema di bisogni e dallo sviluppo delle aspettative degli utenti stessi e richiede che il soddisfacimento da parte dell'URP sia conseguente all'adeguamento di questo Ufficio allo sviluppo di tali esigenze in un ambito di qualità.

Si determina, di conseguenza, da parte dell'URP, l'adozione di un modello di "qualità dinamica" che segue l'evoluzione dei bisogni degli utenti.

Per ottenere miglioramenti della qualità duraturi occorre trasformare globalmente gli ambiti organizzativi dell'Ente per ottenere un livello efficace delle prestazioni in ogni componente dell'organizzazione e sviluppare le risorse umane secondo criteri riferiti al "miglioramento continuo dei processi".

La ricerca, dopo aver individuato le componenti critiche della soddisfazione degli utenti da monitorare, (v. graf. 8) suggerisce, in base alle priorità indicate, gli aspetti sui quali operare per ottenere effetti immediati, a quali aspettative occorre rispondere, e come sviluppare una "cultura di servizio" orientata all'utente.

D'altra parte è necessario aumentare la visibilità dell'URP e delle sue potenzialità all'esterno, incrementando parallelamente la "fiducia" da parte degli utenti nel risolvere in maniera accurata e rigorosa i problemi di informazione che vengono posti, (v. graf. 11).

Poiché le attese degli utenti si sviluppano principalmente dai convincimenti, dai valori personali e da quelli di gruppo, dalle rappresentazioni mentali e sociali, dalle valenze simboliche che essi

attribuiscono all'URP e dalle comunicazioni che essi ricevono, l'analisi effettuata ha permesso di sottolineare le funzioni che l'URP assolve, di evidenziare ciò che rende fruibile il servizio e di manifestare quanto le attività rispondano all'obiettivo di soddisfare i bisogni e le attese degli utenti (v. graf. 12).

In particolare l'URP, accanto al "valore funzionale" che gli utenti percepiscono legato direttamente ai servizi ottenuti, esprime il "valore di attrattività" relativo ai vantaggi non classificabili direttamente attraverso l'utilizzo della comunicazione.

In questo caso l'analisi fornisce i riferimenti per la progettazione operativa e per definire un'azione di ottimizzazione del valore del servizio.

Di conseguenza la riprogettazione del servizio e delle modalità di interazione con gli utenti produce condizioni operative e modalità relazionali innovative ed ottimali per la fruizione del servizio.

### **Suggerimenti**

Nella fase preliminare dell'erogazione del servizio di comunicazione l'URP deve sviluppare alcune attività propedeutiche all'interazione con gli utenti, in particolare definire la propria mission e, all'interno di questa, precisare gli standard di qualità dell'erogazione della comunicazione.

La qualità della comunicazione dipende dall'analisi delle relazioni tra tutte le parti del sistema ricevente ed emittente per cui le specifiche di qualità riguardano l'URP e gli uffici ed i servizi dell'Ente ad esso collegati mentre sul versante degli utenti dipende dalla corrispondenza delle attese con la soddisfazione dei bisogni e delle aspettative.

Viene spontaneo offrire alcune prime proposte:

- individuare il posizionamento dell'URP sugli utenti e definire il livello di prestazioni da offrire;
- tradurre i bisogni e le attese degli utenti in target di prestazioni di servizio;
- sviluppare le caratteristiche del sistema di erogazione delle informazioni;
- identificare le specifiche di qualità dell'URP alle quali uniformare prestazioni, atteggiamenti e comportamenti ed in base al quale impostare il sistema di controllo della qualità prestata;
- analizzare i bisogni e le attese espliciti che sono quelli che gli utenti sono in grado di rendere manifesti e che si traducono in risposte delle quali devono essere definite i parametri qualitativi ed i comportamenti attesi;
- analizzare i bisogni e le attese latenti che sono quelli che il cliente non è in grado di rendere manifesti e dei quali non ha potuto sperimentarne i benefici.

## WORKING PAPER SERIES (2005-1993)

### 2005

- 1/05 *Gli approcci biologici nell'economia dell'innovazione*, by Mario Coccia
- 2/05 *Sistema informativo sulle strutture operanti nel settore delle biotecnologie in Italia*, by Edoardo Lorenzetti, Francesco Lutman, Mauro Mallone
- 3/05 *Analysis of the Resource Concentration on Size and Research Performance. The Case of Italian National Research Council over the Period 2000-2004*, by Mario Coccia and Secondo Rolfo
- 4/05 *Le risorse pubbliche per la ricerca scientifica e lo sviluppo sperimentale nel 2002*, by Anna Maria Scarda
- 5/05 *La customer satisfaction dell'URP del Cnr. I casi Lazio, Piemonte e Sicilia*, by Gian Franco Corio
- 6/05 *La comunicazione integrata tra uffici per le relazioni con il pubblico della Pubblica Amministrazione*, by Gian Franco Corio
- 7/05 *Un'analisi teorica sul marketing territoriale. Presentazione di un caso studio. Il "consorzio per la tutela dell'Asti"*, by Maria Marenga
- 8/05 *Una proposta di marketing territoriale: una possibile griglia di analisi delle risorse*, by Gian Franco Corio
- 9/05 *Analisi e valutazione delle performance economico-tecnologiche di diversi paesi e situazione italiana*, by Mario Coccia and Mario Taretto
- 10/05 *The patenting regime in the Italian public research system: what motivates public inventors to patent*, by Bianca Poti and Emanuela Reale
- 11/05 *Changing patterns in the steering of the University in Italy: funding rules and doctoral programmes*, by Bianca Poti and Emanuela Reale
- 12/05 *Una "discussione in rete" con Stanley Wilder*, by Carla Basili
- 13/05 *New Tools for the Governance of the Academic Research in Italy: the Role of Research Evaluation*, by Bianca Poti and Emanuela Reale
- 14/05 *Product Differentiation, Industry Concentration and Market Share Turbulence*, by Catherine Matraives, Laura Rondi
- 15/05 *Riforme del Servizio Sanitario Nazionale e dinamica dell'efficienza ospedaliera in Piemonte*, by Chiara Canta, Massimiliano Piacenza, Gilberto Turati
- 16/05 *SERIE SPECIALE IN COLLABORAZIONE CON HERMES: Struttura di costo e rendimenti di scala nelle imprese di trasporto pubblico locale di medie-grandi dimensioni*, by Carlo Cambini, Ivana Paniccia, Massimiliano Piacenza, Davide Vannoni
- 17/05 *Ricerc@.it - Sistema informativo su istituzioni, enti e strutture di ricerca in Italia*, by Edoardo Lorenzetti, Alberto Paparello

### 2004

- 1/04 *Le origini dell'economia dell'innovazione: il contributo di Rae*, by Mario Coccia
- 2/04 *Liberalizzazione e integrazione verticale delle utility elettriche: evidenza empirica da un campione italiano di imprese pubbliche locali*, by Massimiliano Piacenza and Elena Beccio
- 3/04 *Uno studio sull'innovazione nell'industria chimica*, by Anna Ceci, Mario De Marchi, Maurizio Rocchi
- 4/04 *Labour market rigidity and firms' R&D strategies*, by Mario De Marchi and Maurizio Rocchi
- 5/04 *Analisi della tecnologia e approcci alla sua misurazione*, by Mario Coccia
- 6/04 *Analisi delle strutture pubbliche di ricerca scientifica: tassonomia e comportamento strategico*, by Mario Coccia
- 7/04 *Ricerca teorica vs. ricerca applicata. Un'analisi relativa al Cnr*, by Mario Coccia and Secondo Rolfo
- 8/04 *Considerazioni teoriche sulla diffusione delle innovazioni nei distretti industriali: il caso delle ICT*, by Arianna Miglietta
- 9/04 *Le politiche industriali regionali nel Regno Unito*, by Elisa Salvador
- 10/04 *Going public to grow? Evidence from a panel of Italian firms*, by Robert E. Carpenter and L. Rondi
- 11/04 *What Drives Market Prices in the Wine Industry? Estimation of a Hedonic Model for Italian Premium Wine*, by Luigi Benfratello, Massimiliano Piacenza and Stefano Sacchetto
- 12/04 *Brief notes on the policies for science-based firms*, by Mario De Marchi, Maurizio Rocchi
- 13/04 *Countrymetrics e valutazione della performance economica dei paesi: un approccio sistemico*, by Mario Coccia
- 14/04 *Analisi del rischio paese e sistemazione tassonomica*, by Mario Coccia
- 15/04 *Organizing the Offices for Technology Transfer*, by Chiara Franzoni
- 16/04 *Le relazioni tra ricerca pubblica e industria in Italia*, by Secondo Rolfo

- 17/04 *Modelli di analisi e previsione del rischio di insolvenza: una prospettiva delle metodologie applicate*, by Nadia D'Annunzio e Greta Falavigna
- 18/04 *SERIE SPECIALE: Lo stato di salute del sistema industriale piemontese: analisi economico-finanziaria delle imprese piemontesi*, Terzo Rapporto 1999-2002, by Giuseppe Calabrese, Fabrizio Erbetta, Federico Bruno Rolle
- 19/04 *SERIE SPECIALE: Osservatorio sulla dinamica economico-finanziaria delle imprese della filiera del tessile e dell'abbigliamento in Piemonte*, Primo rapporto 1999-2002, by Giuseppe Calabrese, Fabrizio Erbetta, Federico Bruno Rolle
- 20/04 *SERIE SPECIALE: Osservatorio sulla dinamica economico-finanziaria delle imprese della filiera dell'auto in Piemonte*, Secondo Rapporto 1999-2002, by Giuseppe Calabrese, Fabrizio Erbetta, Federico Bruno Rolle

## 2003

- 1/03 *Models for Measuring the Research Performance and Management of the Public Labs*, by Mario Coccia, March
- 2/03 *An Approach to the Measurement of Technological Change Based on the Intensity of Innovation*, by Mario Coccia, April
- 3/03 *Verso una patente europea dell'informazione: il progetto EnIL*, by Carla Basili, June
- 4/03 *Scala della magnitudo innovativa per misurare l'attrazione spaziale del trasferimento tecnologico*, by Mario Coccia, June
- 5/03 *Mappe cognitive per analizzare i processi di creazione e diffusione della conoscenza negli Istituti di ricerca*, by Emanuele Cadario, July
- 6/03 *Il servizio postale: caratteristiche di mercato e possibilità di liberalizzazione*, by Daniela Boetti, July
- 7/03 *Donne-scienza-tecnologia: analisi di un caso di studio*, by Anita Calcatelli, Mario Coccia, Katia Ferraris and Ivana Tagliafico, July
- 8/03 *SERIE SPECIALE. OSSERVATORIO SULLE PICCOLE IMPRESE INNOVATIVE TRIESTE. Imprese innovative in Friuli Venezia Giulia: un esperimento di analisi congiunta*, by Lucia Rotaris, July
- 9/03 *Regional Industrial Policies in Germany*, by Helmut Karl, Antje Möller and Rüdiger Wink, July
- 10/03 *SERIE SPECIALE. OSSERVATORIO SULLE PICCOLE IMPRESE INNOVATIVE TRIESTE. L'innovazione nelle new technology-based firms in Friuli-Venezia Giulia*, by Paola Guerra, October
- 11/03 *SERIE SPECIALE. Lo stato di salute del sistema industriale piemontese: analisi economico-finanziaria delle imprese piemontesi*, Secondo Rapporto 1998-2001, December
- 12/03 *SERIE SPECIALE. Osservatorio sulla dinamica economico-finanziaria delle imprese della meccanica specializzata in Piemonte*, Primo Rapporto 1998-2001, December
- 13/03 *SERIE SPECIALE. Osservatorio sulla dinamica economico-finanziaria delle imprese delle bevande in Piemonte*, Primo Rapporto 1998-2001, December

## 2002

- 1/02 *La valutazione dell'intensità del cambiamento tecnologico: la scala Mercalli per le innovazioni*, by Mario Coccia, January
- 2/02 *SERIE SPECIALE IN COLLABORAZIONE CON HERMES. Regulatory constraints and cost efficiency of the Italian public transit systems: an exploratory stochastic frontier model*, by Massimiliano Piacenza, March
- 3/02 *Aspetti gestionali e analisi dell'efficienza nel settore della distribuzione del gas*, by Giovanni Fraquelli and Fabrizio Erbetta, March
- 4/02 *Dinamica e comportamento spaziale del trasferimento tecnologico*, by Mario Coccia, April
- 5/02 *Dimensione organizzativa e performance della ricerca: l'analisi del Consiglio Nazionale delle Ricerche*, by Mario Coccia and Secondo Rolfo, April
- 6/02 *Analisi di un sistema innovativo regionale e implicazioni di policy nel processo di trasferimento tecnologico*, by Monica Cariola and Mario Coccia, April
- 7/02 *Analisi psico-economica di un'organizzazione scientifica e implicazioni di management: l'Istituto Elettrotecnico Nazionale "G. Ferraris"*, by Mario Coccia and Alessandra Monticone, April
- 8/02 *Firm Diversification in the European Union. New Insights on Return to Core Business and Relatedness*, by Laura Rondi and Davide Vannoni, May
- 9/02 *Le nuove tecnologie di informazione e comunicazione nelle PMI: un'analisi sulla diffusione dei siti internet nel distretto di Biella*, by Simona Salinari, June
- 10/02 *La valutazione della soddisfazione di operatori di aziende sanitarie*, by Gian Franco Corio, November
- 11/02 *Analisi del processo innovativo nelle PMI italiane*, by Giuseppe Calabrese, Mario Coccia and Secondo Rolfo, November

- 12/02 *Metrics della Performance dei laboratori pubblici di ricerca e comportamento strategico*, by Mario Coccia, September
- 13/02 *Technometrics basata sull'impatto economico del cambiamento tecnologico*, by Mario Coccia, November

## 2001

- 1/01 *Competitività e divari di efficienza nell'industria italiana*, by Giovanni Fraquelli, Piercarlo Frigero and Fulvio Sugliano, January
- 2/01 *Waste water purification in Italy: costs and structure of the technology*, by Giovanni Fraquelli and Roberto Giandrone, January
- 3/01 SERIE SPECIALE IN COLLABORAZIONE CON HERMES. *Il trasporto pubblico locale in Italia: variabili esplicative dei divari di costo tra le imprese*, by Giovanni Fraquelli, Massimiliano Piacenza and Graziano Abrate, February
- 4/01 *Relatedness, Coherence, and Coherence Dynamics: Empirical Evidence from Italian Manufacturing*, by Stefano Valvano and Davide Vannoni, February
- 5/01 *Il nuovo panel Ceris su dati di impresa 1977-1997*, by Luigi Benfratello, Diego Margon, Laura Rondi, Alessandro Sembenelli, Davide Vannoni, Silvana Zelli, Maria Zittino, October
- 6/01 *SMEs and innovation: the role of the industrial policy in Italy*, by Giuseppe Calabrese and Secondo Rolfo, May
- 7/01 *Le martingale: aspetti teorici ed applicativi*, by Fabrizio Erbetta and Luca Agnello, September
- 8/01 *Prime valutazioni qualitative sulle politiche per la R&S in alcune regioni italiane*, by Elisa Salvador, October
- 9/01 *Accords technology transfer-based: théorie et méthodologie d'analyse du processus*, by Mario Coccia, October
- 10/01 *Trasferimento tecnologico: indicatori spaziali*, by Mario Coccia, November
- 11/01 *Does the run-up of privatisation work as an effective incentive mechanism? Preliminary findings from a sample of Italian firms*, by Fabrizio Erbetta, October
- 12/01 SERIE SPECIALE IN COLLABORAZIONE CON HERMES. *Costs and Technology of Public Transit Systems in Italy: Some Insights to Face Inefficiency*, by Giovanni Fraquelli, Massimiliano Piacenza and Graziano Abrate, October
- 13/01 *Le NTBFs a Sophia Antipolis, analisi di un campione di imprese*, by Alessandra Ressico, December

## 2000

- 1/00 *Trasferimento tecnologico: analisi spaziale*, by Mario Coccia, March
- 2/00 *Poli produttivi e sviluppo locale: una indagine sulle tecnologie alimentari nel mezzogiorno*, by Francesco G. Leone, March
- 3/00 *La mission del top management di aziende sanitarie*, by Gian Franco Corio, March
- 4/00 *La percezione dei fattori di qualità in Istituti di ricerca: una prima elaborazione del caso Piemonte*, by Gian Franco Corio, March
- 5/00 *Una metodologia per misurare la performance endogena nelle strutture di R&S*, by Mario Coccia, April
- 6/00 *Soddisfazione, coinvolgimento lavorativo e performance della ricerca*, by Mario Coccia, May
- 7/00 *Foreign Direct Investment and Trade in the EU: Are They Complementary or Substitute in Business Cycles Fluctuations?*, by Giovanna Segre, April
- 8/00 *L'attesa della privatizzazione: una minaccia credibile per il manager?*, by Giovanni Fraquelli, May
- 9/00 *Gli effetti occupazionali dell'innovazione. Verifica su un campione di imprese manifatturiere italiane*, by Marina Di Giacomo, May
- 10/00 *Investment, Cash Flow and Managerial Discretion in State-owned Firms. Evidence Across Soft and Hard Budget Constraints*, by Elisabetta Bertero and Laura Rondi, June
- 11/00 *Effetti delle fusioni e acquisizioni: una rassegna critica dell'evidenza empirica*, by Luigi Benfratello, June
- 12/00 *Identità e immagine organizzativa negli Istituti CNR del Piemonte*, by Paolo Enria, August
- 13/00 *Multinational Firms in Italy: Trends in the Manufacturing Sector*, by Giovanna Segre, September
- 14/00 *Italian Corporate Governance, Investment, and Finance*, by Robert E. Carpenter and Laura Rondi, October
- 15/00 *Multinational Strategies and Outward-Processing Trade between Italy and the CEECs: The Case of Textile-Clothing*, by Giovanni Balcet and Giampaolo Vitali, December
- 16/00 *The Public Transit Systems in Italy: A Critical Analysis of the Regulatory Framework*, by Massimiliano Piacenza, December

## 1999

- 1/99 *La valutazione delle politiche locali per l'innovazione: il caso dei Centri Servizi in Italia*, by Monica Cariola and Secondo Rolfo, January

- 2/99 *Trasferimento tecnologico ed autofinanziamento: il caso degli Istituti Cnr in Piemonte*, by Mario Coccia, March
- 3/99 *Empirical studies of vertical integration: the transaction cost orthodoxy*, by Davide Vannoni, March
- 4/99 *Developing innovation in small-medium suppliers: evidence from the Italian car industry*, by Giuseppe Calabrese, April
- 5/99 *Privatization in Italy: an analysis of factors productivity and technical efficiency*, by Giovanni Fraquelli and Fabrizio Erbetta, March
- 6/99 *New Technology Based-Firms in Italia: analisi di un campione di imprese triestine*, by Anna Maria Gimigliano, April
- 7/99 *Trasferimento tacito della conoscenza: gli Istituti CNR dell'Area di Ricerca di Torino*, by Mario Coccia, May
- 8/99 *Struttura ed evoluzione di un distretto industriale piemontese: la produzione di casalinghi nel Cusio*, by Alessandra Ressico, June
- 9/99 *Analisi sistemica della performance nelle strutture di ricerca*, by Mario Coccia, September
- 10/99 *The entry mode choice of EU leading companies (1987-1997)*, by Giampaolo Vitali, November
- 11/99 *Esperimenti di trasferimento tecnologico alle piccole e medie imprese nella Regione Piemonte*, by Mario Coccia, November
- 12/99 *A mathematical model for performance evaluation in the R&D laboratories: theory and application in Italy*, by Mario Coccia, November
- 13/99 *Trasferimento tecnologico: analisi dei fruitori*, by Mario Coccia, December
- 14/99 *Beyond profitability: effects of acquisitions on technical efficiency and productivity in the Italian pasta industry*, by Luigi Benfratello, December
- 15/99 *Determinanti ed effetti delle fusioni e acquisizioni: un'analisi sulla base delle notifiche alle autorità antitrust*, by Luigi Benfratello, December

## 1998

- 1/98 *Alcune riflessioni preliminari sul mercato degli strumenti multimediali*, by Paolo Vaglio, January
- 2/98 *Before and after privatization: a comparison between competitive firms*, by Giovanni Fraquelli and Paola Fabbri, January
- 3/98 **Not available**
- 4/98 *Le importazioni come incentivo alla concorrenza: l'evidenza empirica internazionale e il caso del mercato unico europeo*, by Anna Bottasso, May
- 5/98 *SEM and the changing structure of EU Manufacturing, 1987-1993*, by Stephen Davies, Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, November
- 6/98 *The diversified firm: non formal theories versus formal models*, by Davide Vannoni, December
- 7/98 *Managerial discretion and investment decisions of state-owned firms: evidence from a panel of Italian companies*, by Elisabetta Bertero and Laura Rondi, December
- 8/98 *La valutazione della R&S in Italia: rassegna delle esperienze del C.N.R. e proposta di un approccio alternativo*, by Domiziano Boschi, December
- 9/98 *Multidimensional Performance in Telecommunications, Regulation and Competition: Analysing the European Major Players*, by Giovanni Fraquelli and Davide Vannoni, December

## 1997

- 1/97 *Multinationality, diversification and firm size. An empirical analysis of Europe's leading firms*, by Stephen Davies, Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, January
- 2/97 *Qualità totale e organizzazione del lavoro nelle aziende sanitarie*, by Gian Franco Corio, January
- 3/97 *Reorganising the product and process development in Fiat Auto*, by Giuseppe Calabrese, February
- 4/97 *Buyer-supplier best practices in product development: evidence from car industry*, by Giuseppe Calabrese, April
- 5/97 *L'innovazione nei distretti industriali. Una rassegna ragionata della letteratura*, by Elena Ragazzi, April
- 6/97 *The impact of financing constraints on markups: theory and evidence from Italian firm level data*, by Anna Bottasso, Marzio Galeotti and Alessandro Sembenelli, April
- 7/97 *Capacità competitiva e evoluzione strutturale dei settori di specializzazione: il caso delle macchine per confezionamento e imballaggio*, by Secondo Rolfo, Paolo Vaglio, April
- 8/97 *Tecnologia e produttività delle aziende elettriche municipalizzate*, by Giovanni Fraquelli and Piercarlo Frigero, April
- 9/97 *La normativa nazionale e regionale per l'innovazione e la qualità nelle piccole e medie imprese: leggi, risorse, risultati e nuovi strumenti*, by Giuseppe Calabrese, June

- 10/97 *European integration and leading firms' entry and exit strategies*, by Steve Davies, Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, April
- 11/97 *Does debt discipline state-owned firms? Evidence from a panel of Italian firms*, by Elisabetta Bertero and Laura Rondi, July
- 12/97 *Distretti industriali e innovazione: i limiti dei sistemi tecnologici locali*, by Secondo Rolfo and Giampaolo Vitali, July
- 13/97 *Costs, technology and ownership form of natural gas distribution in Italy*, by Giovanni Fraquelli and Roberto Giandrone, July
- 14/97 *Costs and structure of technology in the Italian water industry*, by Paola Fabbri and Giovanni Fraquelli, July
- 15/97 *Aspetti e misure della customer satisfaction/dissatisfaction*, by Maria Teresa Morana, July
- 16/97 *La qualità nei servizi pubblici: limiti della normativa UNI EN 29000 nel settore sanitario*, by Efsio Ibba, July
- 17/97 *Investimenti, fattori finanziari e ciclo economico*, by Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, rivisto sett. 1998
- 18/97 *Strategie di crescita esterna delle imprese leader in Europa: risultati preliminari dell'utilizzo del data-base Ceris "100 top EU firms' acquisition/divestment database 1987-1993"*, by Giampaolo Vitali and Marco Orecchia, December
- 19/97 *Struttura e attività dei Centri Servizi all'innovazione: vantaggi e limiti dell'esperienza italiana*, by Monica Cariola, December
- 20/97 *Il comportamento ciclico dei margini di profitto in presenza di mercati del capitale meno che perfetti: un'analisi empirica su dati di impresa in Italia*, by Anna Bottasso, December

## 1996

- 1/96 *Aspetti e misure della produttività. Un'analisi statistica su tre aziende elettriche europee*, by Donatella Cangialosi, February
- 2/96 *L'analisi e la valutazione della soddisfazione degli utenti interni: un'applicazione nell'ambito dei servizi sanitari*, by Maria Teresa Morana, February
- 3/96 *La funzione di costo nel servizio idrico. Un contributo al dibattito sul metodo normalizzato per la determinazione della tariffa del servizio idrico integrato*, by Giovanni Fraquelli and Paola Fabbri, February
- 4/96 *Coerenza d'impresa e diversificazione settoriale: un'applicazione alle società leaders nell'industria manifatturiera europea*, by Marco Orecchia, February
- 5/96 *Privatizzazioni: meccanismi di collocamento e assetti proprietari. Il caso STET*, by Paola Fabbri, February
- 6/96 *I nuovi scenari competitivi nell'industria delle telecomunicazioni: le principali esperienze internazionali*, by Paola Fabbri, February
- 7/96 *Accordi, joint-venture e investimenti diretti dell'industria italiana nella CSI: Un'analisi qualitativa*, by Chiara Monti and Giampaolo Vitali, February
- 8/96 *Verso la riconversione di settori utilizzatori di amianto. Risultati di un'indagine sul campo*, by Marisa Gerbi Sethi, Salvatore Marino and Maria Zittino, February
- 9/96 *Innovazione tecnologica e competitività internazionale: quale futuro per i distretti e le economie locali*, by Secondo Rolfo, March
- 10/96 *Dati disaggregati e analisi della struttura industriale: la matrice europea delle quote di mercato*, by Laura Rondi, March
- 11/96 *Le decisioni di entrata e di uscita: evidenze empiriche sui maggiori gruppi italiani*, by Alessandro Sembenelli and Davide Vannoni, April
- 12/96 *Le direttrici della diversificazione nella grande industria italiana*, by Davide Vannoni, April
- 13/96 *R&S cooperativa e non-cooperativa in un duopolio misto con spillovers*, by Marco Orecchia, May
- 14/96 *Unità di studio sulle strategie di crescita esterna delle imprese italiane*, by Giampaolo Vitali and Maria Zittino, July. **Not available**
- 15/96 *Uno strumento di politica per l'innovazione: la prospezione tecnologica*, by Secondo Rolfo, September
- 16/96 *L'introduzione della Qualità Totale in aziende ospedaliere: aspettative ed opinioni del middle management*, by Gian Franco Corio, September
- 17/96 *Shareholders' voting power and block transaction premia: an empirical analysis of Italian listed companies*, by Giovanna Nicodano and Alessandro Sembenelli, November
- 18/96 *La valutazione dell'impatto delle politiche tecnologiche: un'analisi classificatoria e una rassegna di alcune esperienze europee*, by Domiziano Boschi, November
- 19/96 *L'industria orafa italiana: lo sviluppo del settore punta sulle esportazioni*, by Anna Maria Gaibisso and Elena Ragazzi, November

- 20/96 *La centralità dell'innovazione nell'intervento pubblico nazionale e regionale in Germania*, by Secondo Rolfo, December
- 21/96 *Ricerca, innovazione e mercato: la nuova politica del Regno Unito*, by Secondo Rolfo, December
- 22/96 *Politiche per l'innovazione in Francia*, by Elena Ragazzi, December
- 23/96 *La relazione tra struttura finanziaria e decisioni reali delle imprese: una rassegna critica dell'evidenza empirica*, by Anna Bottasso, December

#### 1995

- 1/95 *Form of ownership and financial constraints: panel data evidence on leverage and investment choices by Italian firms*, by Fabio Schiantarelli and Alessandro Sembenelli, March
- 2/95 *Regulation of the electric supply industry in Italy*, by Giovanni Fraquelli and Elena Ragazzi, March
- 3/95 *Restructuring product development and production networks: Fiat Auto*, by Giuseppe Calabrese, September
- 4/95 *Explaining corporate structure: the MD matrix, product differentiation and size of market*, by Stephen Davies, Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, November
- 5/95 *Regulation and total productivity performance in electricity: a comparison between Italy, Germany and France*, by Giovanni Fraquelli and Davide Vannoni, December
- 6/95 *Strategie di crescita esterna nel sistema bancario italiano: un'analisi empirica 1987-1994*, by Stefano Olivero and Giampaolo Vitali, December
- 7/95 *Panel Ceris su dati di impresa: aspetti metodologici e istruzioni per l'uso*, by Diego Margon, Alessandro Sembenelli and Davide Vannoni, December

#### 1994

- 1/94 *Una politica industriale per gli investimenti esteri in Italia: alcune riflessioni*, by Giampaolo Vitali, May
- 2/94 *Scelte cooperative in attività di ricerca e sviluppo*, by Marco Orecchia, May
- 3/94 *Perché le matrici intersettoriali per misurare l'integrazione verticale?*, by Davide Vannoni, July
- 4/94 *Fiat Auto: A simultaneous engineering experience*, by Giuseppe Calabrese, August

#### 1993

- 1/93 *Spanish machine tool industry*, by Giuseppe Calabrese, November
- 2/93 *The machine tool industry in Japan*, by Giampaolo Vitali, November
- 3/93 *The UK machine tool industry*, by Alessandro Sembenelli and Paul Simpson, November
- 4/93 *The Italian machine tool industry*, by Secondo Rolfo, November
- 5/93 *Firms' financial and real responses to business cycle shocks and monetary tightening: evidence for large and small Italian companies*, by Laura Rondi, Brian Sack, Fabio Schiantarelli and Alessandro Sembenelli, December

Free copies are distributed on request to Universities, Research Institutes, researchers, students, etc.

**Please, write to:**

MARIA ZITTINO, Working Papers Coordinator  
 CERIS-CNR, Via Real Collegio, 30; 10024 Moncalieri (Torino), Italy  
 Tel. +39 011 6824.914; Fax +39 011 6824.966; [m.zittino@ceris.cnr.it](mailto:m.zittino@ceris.cnr.it); <http://www.ceris.cnr.it>

**Copyright © 2005 by CNR-Ceris**

All rights reserved. Parts of this paper may be reproduced with the permission of the author(s) and quoting the authors and CNR-Ceris