



Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione

## LINEE GUIDA

*Per l'applicazione del modello di rilevazione della  
CUSTOMER SATISFACTION di uno specifico servizio  
erogato allo sportello*





## Indice

<b>1. Introduzione</b> .....	4
<b>2. Il modello CS off line</b> .....	4
<b>3. Il questionario “specifico”</b> .....	5
<b>4. Le fasi per la realizzazione dell’indagine di customer satisfaction del servizio specifico</b> .....	9
<b>4.1 Individuazione del servizio oggetto di indagine</b> .....	10
<b>4.2 Definizione degli indicatori specifici</b> .....	10
<b>4.3 Piano di campionamento</b> .....	11
<b>4.4 Somministrazione e raccolta dati</b> .....	12
4.4.1 <i>Impostazione del layout grafico del questionario</i> .....	12
4.4.2 <i>Predisposizione del format per il database delle risposte</i> .....	13
<b>4.5 Analisi dei dati</b> .....	13
4.5.1 <i>Analisi dei giudizi di importanza attribuiti alle dimensioni</i> .....	14
<b>4.6 Pianificazione del miglioramento</b> .....	17
4.6.1. <i>Studio dei risultati derivanti dall’analisi quantitativa</i> .....	17
4.6.2. <i>Selezione delle priorità di intervento (criticità) per minimizzare l’insoddisfazione dei cittadini</i> .....	19
4.6.3. <i>Individuazione delle cause che determinano le criticità</i> .....	20
4.6.4. <i>Pianificazione delle azioni di miglioramento</i> .....	20



## 1. Introduzione

Il settore pubblico italiano sta cambiando costantemente e rapidamente per rispondere alle molte richieste della società. La diffusione e l'utilizzo di tecnologie innovative si intreccia strettamente con il processo di ammodernamento della Pubblica Amministrazione (P.A.) e contribuisce a sviluppare la dimensione sociale di una società basata sulla conoscenza, sulla qualità della vita e su una maggiore coesione e partecipazione.

Per soddisfare i bisogni di questa società complessa è necessario prendere consapevolezza dell'importanza del ruolo del cittadino, la cui partecipazione alle scelte pubbliche deve essere considerata una vera e propria risorsa strategica. E' perciò necessario, al fine di avvicinare sempre di più il cittadino all'amministrazione, sviluppare un rapporto di coinvolgimento del cittadino nei processi decisionali dell'amministrazione pubblica valutandone costantemente le esigenze/aspettative. Tale valutazione richiede l'adozione di strumenti idonei a misurare il gradimento dei servizi e rappresenta un punto di partenza per la realizzazione di strategie di intervento e programmi di miglioramento dei servizi erogati dagli enti pubblici.

La caratteristica peculiare di una rilevazione di customer satisfaction (CS) è la capacità dell'amministrazione di porre l'accento sulla prospettiva dell'utente nella progettazione o nell'adeguamento di un servizio e degli aspetti legati alla modalità di erogazione del servizio stesso. Ciò richiede di temperare vincoli strategici, organizzativi e risorse con una forte immedesimazione nei bisogni degli utenti, passando da una logica autoreferenziale ad una logica proattiva, focalizzata sulle azioni di miglioramento dei processi alla luce delle indicazioni che emergono dalle indagini di CS. Gli indicatori di soddisfazione devono pertanto essere strettamente ancorati al processo di erogazione, poiché in caso contrario l'intervento sul controllo e sul miglioramento della performance risulterà molto più difficile, se non del tutto precluso.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica, in accordo con l'Università degli Studi Roma Tre, ha considerato lo sviluppo del progetto "customer satisfaction dei servizi erogati off line" come strategicamente coerente con le politiche che sta portando avanti in tema di qualità dei servizi pubblici, nonché con la recente riforma della PA che mira al miglioramento della performance organizzativa di un'amministrazione. Inoltre, tale progetto è da considerarsi a completamento del percorso intrapreso con gli interventi svolti nell'ambito dei servizi on line.

Questo documento presenta le "linee guida per l'applicazione del modello di rilevazione della Customer Satisfaction dei servizi off line"<sup>1</sup> (da qui CS off line), con l'obiettivo di favorirne una rapida e immediata applicazione nei diversi contesti di riferimento. L'idea di fondo è quella di fornire alle amministrazioni che intenderanno procedere "in proprio" alla rilevazione e alla successiva analisi dei dati uno strumento utile, rigoroso e completo per portare a termine con successo l'indagine.

## 2. Il modello CS off line

Il modello CS off line è uno strumento di rilevazione della soddisfazione degli utenti rigoroso, flessibile e funzionale alle esigenze specifiche delle amministrazioni. E' concepito con l'obiettivo di rendere disponibili informazioni confrontabili nel tempo e nello spazio fra le diverse amministrazioni e permette di orientare la progettazione di sistemi di erogazione di servizi pubblici sui bisogni effettivi dei cittadini.

L'assunto di base è che i risultati derivanti dallo svolgimento di un'indagine di customer satisfaction devono essere letti e utilizzati ai fini di miglioramento della qualità dei servizi. Ciò è possibile mettendo in relazione gli elementi del servizio con le diverse fasi del processo di erogazione. Il modello di rilevazione CS off line è in grado di misurare da un lato la qualità complessiva dei servizi erogati allo sportello e dall'altro la qualità di uno specifico servizio, considerato singolarmente. In particolare, il questionario di rilevazione va considerato come uno strumento standardizzato per effettuare un'indagine di soddisfazione del cittadino. L'obiettivo finale è quello di costruire un sistema di rilevazione integrato tra on line e off line che consentirà di misurare la soddisfazione dell'utente per i servizi erogati in multicanalità.

La rilevazione della customer satisfaction può essere indirizzata – contemporaneamente o separatamente – su due distinti ambiti di indagine:

---

<sup>1</sup> Le linee guida sono state elaborate dal Dipartimento di Scienze Aziendali ed Economico Giuridiche dell'Università Studi Roma Tre in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica e il Foromez.

1. la qualità complessiva dei servizi erogati allo sportello. In questo caso promotori della rilevazione possono essere una o più amministrazioni (al limite tutte), indipendentemente dalla tipologia dei servizi offerti;
2. la qualità di uno specifico servizio, considerato singolarmente. In questo caso promotore della rilevazione potrà essere una singola amministrazione, ovvero più amministrazioni (o tutte) purché erogino il medesimo servizio.

In particolare, nel primo ambito di indagine si insiste su indicatori di soddisfazione a carattere trasversale, validamente applicabili a prescindere dal tipo di servizio e dall'amministrazione di riferimento; nel secondo si punta invece ad individuare degli indicatori di soddisfazione specifici, riferibili al servizio di volta in volta indagato.

### 3. Il questionario “specifico”

L'indagine sulla qualità di uno specifico servizio erogato off line presuppone che l'amministrazione affronti e gestisca tutte le fasi del processo di ricerca. L'indagine va pertanto progettata e realizzata nella sua interezza, non limitandosi esclusivamente al momento della rilevazione sul campo come invece accadeva nel caso del questionario standard applicato all'insieme dei servizi erogati allo sportello. Questo tipo di rilevazione si basa sull'individuazione di indicatori di soddisfazione riconducibili a un servizio specifico erogato da uno o più enti.

La peculiarità di questo modello risiede nel fatto che in questo caso è necessario effettuare un'attività di analisi sul servizio oggetto dell'indagine, con lo scopo di individuare indicatori di soddisfazione precisamente riferibili allo specifico servizio off line studiato. L'indagine va pertanto progettata e realizzata nella sua interezza, non limitandosi esclusivamente al momento della rilevazione sul campo come invece accade quando si utilizza il questionario standard.

Questo ambito di rilevazione necessita inoltre che venga progettato un questionario dedicato, in grado di rappresentare adeguatamente gli elementi dello specifico servizio che impattano sul livello di soddisfazione degli utenti. Va tuttavia considerato che la predisposizione del questionario non deve essere effettuata *ex novo*, in quanto l'assunto alla base del modello di indagine resta comunque quello di fare in modo che l'esigenza di personalizzazione non vanifichi la natura – quanto più ampiamente riproducibile – del modello stesso.

Il modello di questionario specifico è costituito quindi da una parte del questionario standard e da una sezione da predisporre appositamente.

Più precisamente, vengono mutuati dal questionario generale:

- numero e tipologia delle dimensioni di soddisfazione, che rimangono inalterati (SODDISFAZIONE COMPLESSIVA, ACCESSIBILITÀ e etc.);
- gli indicatori di tutte le dimensioni con l'eccezione della dimensione “CAPACITÀ DI RISPOSTA”, i cui indicatori vanno invece predisposti ad hoc, fatto salvo l'inserimento di un'unica domanda pre-impostata.

L'amministrazione che intende realizzare tale rilevazione dovrà procedere ad integrare la sezione “CAPACITÀ DI RISPOSTA” con domande che riflettano la peculiarità del servizio attraverso l'individuazione di indicatori di soddisfazione specifici.

Anche in questo caso vengono effettuate tre tipologie di misurazioni:

1. il livello di soddisfazione complessiva nei confronti del servizio: questo dato si rileva all'inizio del questionario per ottenere una valutazione “istintiva” e alla fine, nell'intento di ottenere un giudizio maggiormente ponderato, alla luce delle risposte fornite in precedenza;
2. il livello di soddisfazione dei cittadini intervistati sulle componenti per così dire “elementari” del servizio (cosiddetti indicatori di soddisfazione): queste hanno un riflesso diretto sulla qualità complessiva, ma la loro valutazione puntuale permette una maggiore focalizzazione quando è necessario comprendere in dettaglio su quali aree intervenire;
3. il giudizio di importanza che gli intervistati esprimono sulle dimensioni del servizio; si ricorda che le dimensioni raggruppano elementi puntuali del servizio dal significato omogeneo: quindi, ad esempio, tutti gli aspetti legati all'informazione (dalla completezza all'aggiornamento) fanno riferimento alla dimensione “adeguatezza delle informazioni”. Come si è già avuto modo di

affermare, “la dimensione può essere assimilata a un concetto più complessivo e per certi versi sintetico della soddisfazione”.

Una volta completata l'indagine, si dispone quindi dei dati per calcolare tre grandezze medie: il giudizio di soddisfazione complessiva (misurato in testa e in coda al questionario); il giudizio di soddisfazione sulle singole componenti del servizio; il giudizio di importanza attribuito alle singole dimensioni del servizio medesimo.

Si riporta di seguito il “format base” di questionario specifico nella sua configurazione finale, ma a monte del processo di definizione degli indicatori che afferiranno alla dimensione “CAPACITA' DI RISPOSTA”.

QUESTIONARIO DI SODDISFAZIONE SERVIZIO "....." OFF-LINE					
UFFICIO DI .....					
INTERVISTATORE .....					
QUESTIONARIO NUMERO:					
DATA:					
<b>PROFILAZIONE INTERVISTATO</b>					
SESSO	M	F			
ETA'	18-30	31-45	46-60	OLTRE	
TITOLO DI STUDIO	MEDIA INF	DIPLOMA	LAUREA		
UTILIZZA SERVIZI ALLO SPORTELLO	SEMPRE	SPESSO	RARAMEN TE	MAI (CHIUDERE)	
Ho raggiunto la sede dell'Ente:	a piedi	con mezzi propri	con mezzi pubblici		
Motivo di visita presso l'ufficio:	richiesta informazioni	ottenimento di servizi			
Reputo che questo Ente abbia una immagine	molto positiva				
	positiva				
	indifferente				
	negativa				
	molto negativa				
Quali canali utilizza per fruire del servizio?	sportello	fax	mail	telefono	
Le è stata messa a disposizione la Carta dei Servizi?	si	no			
E' la prima volta che utilizza questo servizio?	si	no			
Con quale frequenza si rivolge a questo ufficio?	spesso	raramente	a volte	mai	
Quali canali conosce per fruire del servizio?	sportello	fax	mail	telefono	
ALTRI FATTORI DI STRATIFICAZIONE					

<i>Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni dando un voto da 1 (per niente d'accordo) a 6 (completamente d'accordo)</i>							
	1	2	3	4	5	6	
Ritengo che il servizio che mi è stato fornito sia complessivamente soddisfacente	0	0	0	0	0	0	
<b>DIMENSIONE ACCESSIBILITA':</b>							
<b>facilità e velocità nel raggiungere gli uffici e accedere ai servizi dell'Ente</b>							
L'orario di apertura degli uffici è adeguato	0	0	0	0	0	0	
La sede dell'ente è facilmente raggiungibile	0	0	0	0	0	0	
La sede dell'ente non presenta barriere architettoniche	0	0	0	0	0	0	
Riesco a individuare facilmente l'operatore a cui mi devo rivolgere	0	0	0	0	0	0	
I tempi di attesa per accedere al servizio sono rapidi	0	0	0	0	0	0	
<b>DIMENSIONE ADEGUATEZZA DELLE INFORMAZIONI:</b>							
<b>Chiarezza e completezza delle informazioni</b>							
Trovo facilmente le informazioni di cui ho bisogno	0	0	0	0	0	0	
Le informazioni mi vengono fornite con un linguaggio semplice	0	0	0	0	0	0	
Le informazioni che mi vengono fornite sono complete	0	0	0	0	0	0	
La sequenza delle operazioni da compiere per ottenere il servizio è chiara	0	0	0	0	0	0	
La segnaletica per individuare gli sportelli è chiara	0	0	0	0	0	0	
<b>DIMENSIONE ASPETTI TANGIBILI:</b>							
<b>aspetto e accoglienza degli ambienti</b>							
Gli ambienti sono puliti	0	0	0	0	0	0	
Gli ambienti sono confortevoli	0	0	0	0	0	0	
I posti a sedere per l'attesa sono sufficienti	0	0	0	0	0	0	
Gli ambienti sono funzionali (ad esempio punti di appoggio per scrivere, contenitori moduli, posizione eliminacode etc.)	0	0	0	0	0	0	
<b>DIMENSIONE PERSONALE:</b>							
<b>Competenza, cortesia e credibilità dei dipendenti</b>							
Gli operatori allo sportello sono cortesi e disponibili	0	0	0	0	0	0	
Gli operatori allo sportello sono competenti e professionali	0	0	0	0	0	0	
Gli operatori si comportano in modo corretto e trasparente	0	0	0	0	0	0	
<b>DIMENSIONE CAPACITA' DI RISPOSTA OFF-LINE:</b>							
<b>Idoneità del servizio a soddisfare le esigenze degli utenti</b>							
Il servizio mi è stato erogato senza inconvenienti	0	0	0	0	0	0	
ITEM SPECIFICO 1 OFF-LINE	0	0	0	0	0	0	
ITEM SPECIFICO 1 OFF-LINE	0	0	0	0	0	0	
ITEM SPECIFICO 1 OFF-LINE	0	0	0	0	0	0	
ITEM SPECIFICO 1 OFF-LINE	0	0	0	0	0	0	
ITEM SPECIFICO 1 OFF-LINE	0	0	0	0	0	0	
<b>OVERALL FINALE</b>							
Tenendo conto degli aspetti sopra indicati, ritengo che il servizio che mi è stato fornito sia complessivamente soddisfacente	0	0	0	0	0	0	
<i>Indichi quanto è importante ognuna delle seguenti affermazioni dando un voto da 1 (per niente importante) a 6 (molto importante)</i>							
	1	2	3	4	5	6	
facilità e velocità nel raggiungere gli uffici e accedere ai servizi dell'Ente	0	0	0	0	0	0	
Chiarezza e completezza delle informazioni	0	0	0	0	0	0	
aspetto e accoglienza degli ambienti	0	0	0	0	0	0	
Competenza, cortesia e credibilità dei dipendenti	0	0	0	0	0	0	
Idoneità del servizio a soddisfare le esigenze degli utenti	0	0	0	0	0	0	
<b>DIMENSIONE GESTIONE CONTATTO UTENTE:</b>							
<b>Capacità dell'Ente di raccogliere e gestire reclami</b>							
E' facile effettuare reclami/suggerimenti	0	0	0	0	0	0	Non ho effettuato un reclamo
Trovo che l'Ente abbia affrontato il mio reclamo in modo soddisfacente	0	0	0	0	0	0	Non ho effettuato un reclamo
<i>Eventuali osservazioni/suggerimenti per migliorare il servizio</i>							

**Figura 1.** Questionario specifico per un singolo servizio con dimensioni

Il questionario deve tuttavia essere somministrato ai cittadini come una batteria di domande senza l'indicazione delle dimensioni come nel format di seguito riportato:

<b>QUESTIONARIO DI SODDISFAZIONE SERVIZIO "....." OFF-LINE</b>					
UFFICIO DI .....					
INTERVISTATORE .....					
QUESTIONARIO NUMERO:					
DATA:					
<b>PROFILAZIONE INTERVISTATO</b>					
SESSO	M	F			
ETA'	18-30	31-45	46-60	OLTRE	
TITOLO DI STUDIO	MEDIA INF	DIPLOMA	LAUREA		
UTILIZZA SERVIZI ALLO SPORTELLO	SEMPRE	SPESSO	RARAMENTE	MAI (CHIUDERE)	
Ho raggiunto la sede dell'Ente:	a piedi	con mezzi propri	con mezzi pubblici		
Motivo di visita presso l'ufficio:	richiesta informazioni	ottenimento di servizi			
Reputo che questo Ente abbia una immagine	molto positiva				
	positiva				
	indifferente				
	negativa				
	molto negativa				
Quali canali utilizza per fruire del servizio?	sportello	fax	mail	telefono	
Le è stata messa a disposizione la Carta dei Servizi?	si	no			
E' la prima volta che utilizza questo servizio?	si	no			
Con quale frequenza si rivolge a questo ufficio?	spesso	raramente	a volte	mai	
Quali canali conosce per fruire del servizio?	sportello	fax	mail	telefono	
ALTRI FATTORI DI STRATIFICAZIONE					

<i>Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni dando un voto da 1 (per niente d'accordo) a 6 (completamente d'accordo)</i>							
	1	2	3	4	5	6	
Ritengo che il servizio che mi è stato fornito sia complessivamente soddisfacente	0	0	0	0	0	0	
L'orario di apertura degli uffici è adeguato	0	0	0	0	0	0	
La sede dell'ente è facilmente raggiungibile	0	0	0	0	0	0	
La sede dell'ente non presenta barriere architettoniche	0	0	0	0	0	0	
Riesco a individuare facilmente l'operatore a cui mi devo rivolgere	0	0	0	0	0	0	
I tempi di attesa per accedere al servizio sono rapidi	0	0	0	0	0	0	
Trovo facilmente le informazioni di cui ho bisogno	0	0	0	0	0	0	
Le informazioni mi vengono fornite con un linguaggio semplice	0	0	0	0	0	0	
Le informazioni che mi vengono fornite sono complete	0	0	0	0	0	0	
La sequenza delle operazioni da compiere per ottenere il servizio è chiara	0	0	0	0	0	0	
La segnaletica per individuare gli sportelli è chiara	0	0	0	0	0	0	
Gli ambienti sono puliti	0	0	0	0	0	0	
Gli ambienti sono confortevoli	0	0	0	0	0	0	
I posti a sedere per l'attesa sono sufficienti	0	0	0	0	0	0	
Gli ambienti sono funzionali (ad esempio punti di appoggio per scrivere, contenitori moduli, posizione eliminacode etc.)	0	0	0	0	0	0	
Gli operatori allo sportello sono cortesi e disponibili	0	0	0	0	0	0	
Gli operatori allo sportello sono competenti e professionali	0	0	0	0	0	0	
Gli operatori si comportano in modo corretto e trasparente	0	0	0	0	0	0	
Il servizio mi è stato erogato senza inconvenienti	0	0	0	0	0	0	
ITEM SPECIFICO 1 OFF-LINE	0	0	0	0	0	0	
ITEM SPECIFICO 1 OFF-LINE	0	0	0	0	0	0	
ITEM SPECIFICO 1 OFF-LINE	0	0	0	0	0	0	
ITEM SPECIFICO 1 OFF-LINE	0	0	0	0	0	0	
ITEM SPECIFICO 1 OFF-LINE	0	0	0	0	0	0	
Tenendo conto degli aspetti sopra indicati, ritengo che il servizio che mi è stato fornito sia complessivamente soddisfacente	0	0	0	0	0	0	
<i>Indichi quanto è importante ognuna delle seguenti affermazioni dando un voto da 1 (per niente importante) a 6 (molto importante)</i>							
	1	2	3	4	5	6	
facilità e velocità nel raggiungere gli uffici e accedere ai servizi dell'Ente	0	0	0	0	0	0	
Chiarezza e completezza delle informazioni	0	0	0	0	0	0	
aspetto e accoglienza degli ambienti	0	0	0	0	0	0	
Competenza, cortesia e credibilità dei dipendenti	0	0	0	0	0	0	
Idoneità del servizio a soddisfare le esigenze degli utenti	0	0	0	0	0	0	
E' facile effettuare reclami/suggerimenti	0	0	0	0	0	0	Non ho effettuato un reclamo
Trovo che l'Ente abbia affrontato il mio reclamo in modo soddisfacente	0	0	0	0	0	0	Non ho effettuato un reclamo
<i>Eventuali osservazioni/suggerimenti per migliorare il servizio</i>							

**Figura 2.** Questionario specifico per un singolo servizio senza dimensioni

#### 4. Le fasi per la realizzazione dell'indagine di customer satisfaction del servizio specifico

E' opportuno considerare che la rilevazione della customer satisfaction sui servizi erogati allo sportello secondo il modello proposto segue un flusso logico-temporale di attività articolato nelle fasi seguenti:

1. individuazione del servizio oggetto di indagine;
2. definizione degli indicatori specifici (dimensione Capacità di risposta del questionario);
3. piano di campionamento;
4. somministrazione del questionario di indagine e raccolta dei dati;
5. analisi dei dati;
6. piano di miglioramento.

#### 4.1 Individuazione del servizio oggetto di indagine

Una volta censiti i servizi erogati da parte dell'amministrazione è necessario selezionare lo specifico servizio su cui verrà realizzata la rilevazione di customer satisfaction.

È da precisare che la selezione può avvenire in base a vari criteri:

- valutazioni del livello politico;
- valutazioni del team di progetto;
- presenza di dati che evidenziano una criticità specifica;
- altro.

Di seguito viene proposto uno strumento operativo per selezionare il servizio prioritario sulla base di aspetti qualitativi che consentono di valorizzare la rilevazione di customer satisfaction. Si precisa che trattasi di un approccio deduttivo che ha come obiettivo quello di guidare la scelta del servizio sul quale effettuare l'indagine. L'amministrazione può pertanto seguire altre modalità di selezione.

La matrice si fonda sui seguenti criteri che dovrebbero presiedere alla scelta:

- trasversalità (il servizio è erogato off line da un numero elevato di amministrazioni). La logica di questa variabile è l'istituzione di un sistema di *benchmarking* per il confronto delle performance fra enti; nel caso in cui tale confronto non fosse tra gli obiettivi, il criterio di trasversalità può essere eliminato.
- ciclicità (il processo si svolge sistematicamente o in particolari periodi dell'anno);
- generalità (il servizio è rivolto a un target generico);
- empatia (capacità del processo di adattarsi alle esigenze dell'utente)
- presenza di misure (l'efficacia ed efficienza del processo sono misurate tramite indicatori);
- impatto sull'immagine dell'amministrazione (l'erogazione del servizio influenza l'immagine che l'utente ha dell'amministrazione);
- complessità organizzativa (il processo cui si riferisce il servizio off line è articolato in un significativo numero di attività).

Si riporta di seguito un esempio di matrice utilizzabile per definire il processo prioritario.

	Trasversalit� (numero comuni coinvolti)	Ciclicit� (1-5)	Generalit� (1-5)	Carico di lavoro (1-5)	Presenza di misure (No=0; Si=1)	Empatia (1-5)	Impatto su immagine dell'ente (1-5)	Complessit� organizzativ e (1-5)	TOTALE (somma dei punteggi)
Pratiche scolastiche									
Tasse – TARSU									
Pratiche edilizie									
Multe									
Certificati anagrafici									
ICI									

**Tabella 1.** Matrice definizione processo prioritario

Sulla base di questa soluzione metodologica, ogni servizio viene valutato da un team di lavoro in relazione a tutti i criteri considerati (la valutazione viene effettuata leggendo le righe della matrice). Deve essere assegnato un punteggio da (1 a 5) ai diversi criteri. Il servizio che ottiene il punteggio pi  alto   quello prioritario sul quale avviare la valutazione di customer satisfaction ([esempio 1](#): *matrice di valutazione del processo prioritario*).

#### 4.2 Definizione degli indicatori specifici

Il modello prevede che l'attivit  complessiva di rilevazione di customer satisfaction faccia parte di un pi  ampio approccio sistemico volto ad assicurare che i risultati vengano utilizzati per migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi organizzativi tenendo conto delle esigenze dell'utente.

Operativamente,   necessario effettuare una mappatura del processo di erogazione del servizio off line sul quale si   scelto di effettuare la rilevazione della customer satisfaction ([esempio 2](#): *mappatura del processo*).

Qualora la mappatura del processo sia stata precedentemente effettuata per scopi diversi rispetto a quelli dell'indagine oggetto di studio – per esempio, la documentazione del sistema di gestione della qualità secondo la norma ISO 9001:2000 – la stessa può essere validamente utilizzata come base di partenza per l'analisi ([esempio 3: approfondimento gestione per processi](#)).

Ciascuna fase del processo deve essere valutata nell'ottica dell'utente: ciò significa identificare quelle fasi le cui performance, in termini di efficacia e di efficienza, possono essere vissute dall'utente come elementi di valutazione della soddisfazione rispetto alla qualità del servizio. A tale scopo, può essere utile effettuare delle indagini esplorative – focus group o interviste individuali su piccoli campioni di utenti – per ottenere un contributo informativo utile ad individuare in maniera più efficace gli eventuali problemi e a formulare delle ipotesi di indagine maggiormente mirate. Una volta individuati i diversi segmenti del processo di erogazione, occorre procedere a definire il tipo di misura che serve a valutare la qualità del servizio nell'ottica dell'utente (per esempio: il tempo necessario a fornire informazioni, la completezza delle informazioni fornite, eccetera). Questi indicatori possono essere già presenti e misurati dall'organizzazione, ovvero dover essere predisposti ad hoc ([esempio 4: tabella fasi caratteristiche misure](#)). La finalità di questa porzione dell'analisi è quella di ancorare il livello di soddisfazione degli utenti alle singole fasi del processo di erogazione e ad alcune misure di performance oggettive. Così operando, l'organizzazione crea le condizioni per intervenire con opportune azioni di miglioramento del processo, i cui effetti siano misurabili. Al termine di questa attività dovrà essere individuato un insieme di *fasi, misure e indicatori* del processo atto a consentire il monitoraggio della qualità del servizio in esame.

A questo punto è necessario integrare il questionario per la rilevazione con il set di indicatori specifici ([esempio 5: tabella fasi caratteristiche indicatori di questionario](#)). Le domande dovranno, pertanto, essere dirette a valutare la soddisfazione dell'utente rispetto alle specifiche caratteristiche del processo in esame. A partire dai punti di controllo del processo rilevanti per l'utente, è necessario definire quali di questi aspetti siano già stati presi in considerazione dalle domande del format standard di questionario specifico. Per gli aspetti non coperti, dovranno essere formulate nuove domande; queste dovranno essere inserite nella dimensione “CAPACITA' DI RISPOSTA”, idonea a contenere gli elementi dello specifico servizio in esame ([esempio 6: questionario finale](#)).

### 4.3 Piano di campionamento

Obiettivo del piano di campionamento è permettere l'estensione dei risultati della rilevazione di customer satisfaction (derivanti dall'analisi dei questionari compilati da un campione di utenti di servizi pubblici off line) ad una popolazione più ampia (ossia la popolazione dei cittadini/utenti di servizi pubblici off line) mediante tecniche di inferenza statistica: ne deriva la necessità di definire un piano di campionamento probabilistico<sup>2</sup>.

Descriviamo di seguito i passi che permettono di definire il piano di campionamento.

1. Si definisce un intervallo di tempo di riferimento e si considera una stima del numero di operazioni (di seguito indicato con  $N$ ) che vengono effettuate in quel periodo di tempo. Tale definizione può essere opportunamente specificata per i diversi servizi valutati senza alterare la procedura di definizione del piano di campionamento.
2. Determinazione della numerosità campionaria (indicata di seguito con  $n$ ).  
Innanzitutto focalizziamo l'attenzione su una qualunque delle domande del questionario a risposta dicotomica (carattere qualitativo sconnesso a due modalità) oppure a risposta multipla eventualmente ordinale (carattere qualitativo ordinale con  $k$  livelli). Qualunque sia la tipologia delle variabili sopra descritte, si possono considerare i risultati noti per la determinazione della numerosità  $n$  per un campione casuale semplice per un carattere dicotomico<sup>3</sup>.

Indichiamo con  $p$  la proporzione che interessa conoscere.

Per determinare la numerosità campionaria si concentra l'attenzione sull'errore (differenza tra il vero valore della proporzione nella popolazione e il valore della proporzione calcolato solo sul campione) che si può commettere in fase di stima. Pertanto, occorre fissare il valore massimo dell'errore che si ritiene accettabile. È necessario anche stabilire la probabilità che l'errore non superi il valore massimo di errore sopra prestabilito.

---

<sup>2</sup> I campioni probabilistici sono quelli per i quali è possibile determinare la probabilità con la quale un'unità (individuo) viene selezionata per l'ingresso nel campione.

<sup>3</sup> Questo perché un carattere con  $k$  livelli (ossia una domanda che ammette  $k$  possibili risposte) può essere equivalentemente riscritto come  $k$  domande a risposta dicotomica.

Si indica con:

- $N$  la numerosità della popolazione (numero di operazioni effettuate in un intervallo di tempo)
- $n$  la numerosità del campione
- $p$  il valore della proporzione nella popolazione. Non avendo conoscenze a priori sulle opinioni dei rispondenti, il calcolo viene svolto, con approccio conservativo, assumendo  $p = 0,5$ .
- $e$  il valore massimo accettabile dell'errore
- $\alpha$  la probabilità che l'errore superi il livello massimo accettabile  $e$
- $z_{\frac{\alpha}{2}}$  il valore della variabile casuale normale standardizzata  $Z$  tale che la

probabilità che  $Z$  assuma valori maggiori di  $z_{\frac{\alpha}{2}}$  è uguale a  $\frac{\alpha}{2}$ <sup>4</sup>

La numerosità campionaria viene calcolata sulla base della formula seguente:

$$n = \frac{z_{\frac{\alpha}{2}}^2 N p (1-p)}{e^2 (N-1) + z_{\frac{\alpha}{2}}^2 p (1-p)}$$

Vediamo un esempio. Sia  $N = 1000$ , fissiamo:

- $e = 0,05$  come soglia massima di errore
- $p = 0,5$  in assenza di ulteriori informazioni
- $1 - \alpha = 0,95$  come probabilità che l'errore non superi 0,05 (ossia fissiamo  $\alpha = 0,05$ )
- Usando le tavole della distribuzione normale standardizzata o un software (non necessariamente statistico come è il caso di Microsoft Excel) si può calcolare  $z_{\frac{\alpha}{2}}$ <sup>5</sup>. Si trova  $z_{\frac{\alpha}{2}} = 1,96$

Pertanto:

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 1000 \cdot 0,5(1-0,5)}{0,05^2 (1000-1) + 1,96^2 \cdot 0,5(1-0,5)} = 278$$

## 4.4 Somministrazione e raccolta dati

Il questionario può essere somministrato utilizzando quattro modalità distinte di intervista:

- personale (cosiddetta *face to face*);
- auto-compilata;
- telefonica;
- mediante e-mail.

La modalità più adeguata viene scelta sulla base dell'obiettivo dell'indagine e dei vincoli che si presentano a seconda degli specifici contesti.

### 4.4.1 Impostazione del layout grafico del questionario

<sup>4</sup> Nel fare ciò si è assunto che la variabile casuale "errore" abbia distribuzione approssimativamente normale.

<sup>5</sup> Se si usa Excel, nel menu scegliere *inserisci funzione*. Si apre una finestra di dialogo. Selezionare come categoria le funzioni *statistiche*. Infine nello spazio dedicato a "selezionare una funzione", scorrere il menu fino a scegliere INV.NORM.ST. Cliccare su

OK. Si apre una finestra di dialogo dove occorre scrivere il valore  $1 - \frac{\alpha}{2}$ . Se, per esempio si fissa  $\alpha = 0,05$  allora occorre digitare 0,975. Cliccare su OK.

E' sempre opportuno:

- utilizzare caratteri di facile leggibilità, di grandezza appropriata, ben contrastati rispetto allo sfondo;
- quando sono presenti istruzioni di compilazione, modificare il tipo o lo stile di carattere per renderle maggiormente leggibili;
- predisporre la rappresentazione grafica della scala di risposta in modo chiaro e intuitivo, cosicché l'intervistato possa selezionare con facilità il grado di giudizio di suo interesse;
- ricercare un compromesso equilibrato tra numero di domande per pagina e numero di pagine complessivo.

#### 4.4.2 Predisposizione del format per il database delle risposte

Le risposte fornite devono essere inserite in un apposito database, in formato "lavorabile" (fogli elettronici o altri programmi compatibili con i più comuni software statistici) in vista della successiva analisi dei dati.

La struttura del database dovrebbe articolarsi in due sezioni:

- l'area dati, alimentata dalle risposte ai questionari opportunamente codificate in base alle classi previste; i dati raccolti vanno organizzati in un database che presenta la struttura di una matrice di ampiezza  $C \times V$  (dove  $C$  = numero di casi e  $V$  = numero di variabili); le righe sono di numerosità pari alla dimensione campionaria e ciascuna corrisponde a un questionario, quindi a un intervistato; le colonne presentano numerosità pari alle variabili considerate (profilazione degli intervistati, overall satisfaction, indicatori di soddisfazione, classifica di importanza delle dimensioni);
- l'area *codebook* (cifrario), destinata a contenere la lista dei codici e i relativi criteri di decodifica. Più in dettaglio, nel codebook vanno indicati:
  - il numero della domanda;
  - il testo della domanda;
  - le categorie di risposta;
  - la scala di risposta.

([Esempio 7: dataset e codebook](#))

#### 4.5 Analisi dei dati

Una volta strutturato il dataset, i dati sono pronti per essere elaborati e successivamente interpretati.

Per effettuare l'analisi dei dati raccolti possono essere utilizzate diverse tecniche statistiche, più o meno complesse. La scelta della tecnica statistica da utilizzare deve tenere conto di una serie di fattori quali l'obiettivo dell'analisi e la natura del dato, ossia la tipologia della variabile osservata<sup>6</sup>. Solitamente, è bene partire con un'*analisi uni-variata* dei dati che si occupa di osservare la distribuzione dei caratteri presi singolarmente. Successivamente, può essere interessante passare a un'*analisi bi-variata* e *multi-variata* per la ricerca di relazioni fra coppie o gruppi di variabili.

([Esempio 8: Approfondimento tecniche statistiche](#))

Si ricorda che i giudizi di soddisfazione indagati tramite il modello sono misurati con una scala a 6 livelli quindi 6 sono le modalità che il carattere può assumere. La scelta della scala pari permette di accorpare classi di giudizio contigue. Seguendo questa logica i giudizi 1 e 2 possono essere accorpati in un unico livello di soddisfazione negativa, 3 e 4 in uno di media soddisfazione e 5 e 6 in uno di alta soddisfazione. Associando a ogni nuova classe un *emoticon*, come nella tabella successiva, è possibile visualizzare immediatamente il giudizio degli utenti.

Classi	Emoticon	Giudizio di soddisfazione
--------	----------	---------------------------

---

<sup>6</sup> I caratteri statistici possono essere qualitativi – sconnessi (come sesso, religione, luogo di nascita), ordinati (come i giudizi di soddisfazione), quantitativi – discreti (come età e numero di figli) o continui (come peso e altezza). I dati raccolti a seguito dell'applicazione del modello di customer satisfaction off line sono soprattutto di tipo qualitativo ordinato.

1 -2		Giudizio negativo
3- 4		Giudizio sufficiente
5- 6		Giudizio positivo

**Tabella 2.** Accorpamento dei giudizi in classi ed attribuzione dell'emoticon

Tutte le analisi descrittive che vengono effettuate sui dati possono seguire la logica dell'accorpamento in classi con emoticon.

#### 4.5.1 Analisi dei giudizi di importanza attribuiti alle dimensioni

Uno degli obiettivi dell'analisi dei dati è quello di contribuire a individuare le aree di miglioramento della qualità del servizio e a fissare delle priorità di intervento.

Il questionario è progettato anche per rispondere a questo scopo. Si ricorda infatti che vengono effettuate tre tipologie di misurazioni:

1. il livello di soddisfazione complessiva nei confronti del servizio: questo dato si rileva all'inizio del questionario per ottenere una valutazione "istintiva" e alla fine, nell'intento di ottenere un giudizio maggiormente ponderato, alla luce delle risposte fornite in precedenza;
2. il livello di soddisfazione dei cittadini intervistati sulle componenti per così dire "elementari" del servizio (cosiddetti indicatori di soddisfazione): queste hanno un riflesso diretto sulla qualità complessiva, ma la loro valutazione puntuale permette una maggiore focalizzazione quando è necessario comprendere in dettaglio su quali aree intervenire;
3. il giudizio di importanza che gli intervistati esprimono sulle dimensioni del servizio; si ricorda che le dimensioni raggruppano elementi puntuali del servizio dal significato omogeneo: quindi, ad esempio, tutti gli aspetti legati all'informazione fanno riferimento alla dimensione "adeguatezza delle informazioni". Come si è avuto modo di rappresentare a più riprese in questo documento, "la dimensione può essere assimilata a un concetto più complessivo e per certi versi sintetico della soddisfazione".

Una volta completata l'indagine, si dispone quindi dei dati per calcolare tre grandezze medie: il giudizio di soddisfazione complessiva (misurato in testa e in coda al questionario); il giudizio di soddisfazione sulle singole componenti del servizio; il giudizio di importanza attribuito alle singole dimensioni del servizio medesimo. Ai fini della presente analisi, porremo l'accento sui giudizi medi di soddisfazione relativi ai singoli indicatori e sui giudizi medi di importanza delle singole dimensioni.

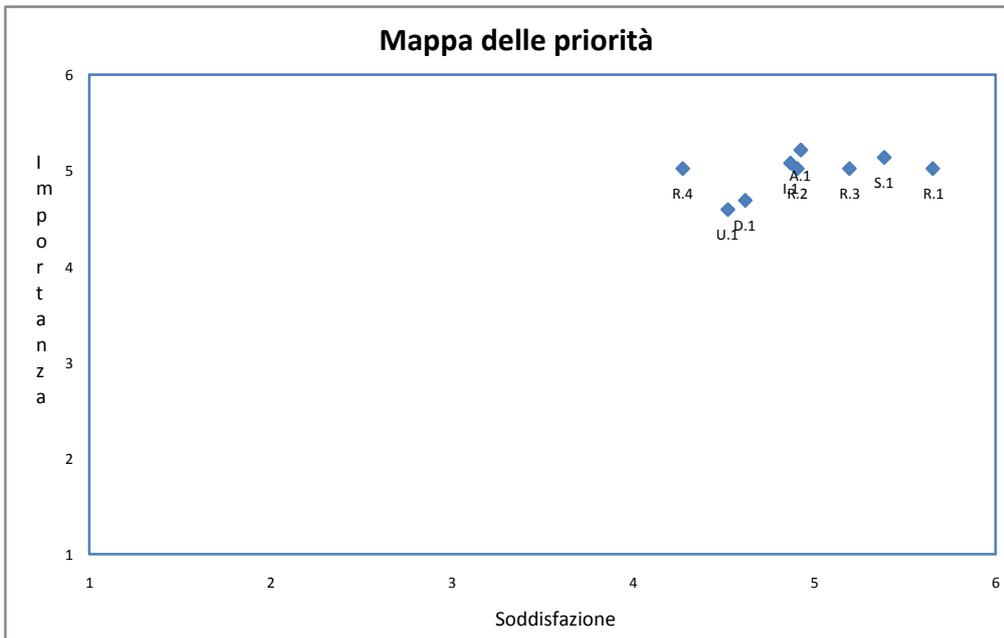
La logica di fondo cui si fa riferimento è che l'importanza della dimensione per come percepita dai cittadini debba rappresentare il driver per l'individuazione delle priorità di intervento: i giudizi di importanza servono pertanto a facilitare il processo decisionale. Immaginiamo che due indicatori siano giudicati egualmente soddisfacenti; va da sé che dovendo predisporre un'azione migliorativa sulla qualità del servizio, almeno in prima battuta ad essere tenuto in maggiore considerazione dovrà essere quello che appartiene alla dimensione cui i cittadini assegnano una valenza maggiore.

Per definire un primo quadro interpretativo, i giudizi di soddisfazione riferiti ai singoli indicatori di qualità del servizio e i giudizi di importanza attribuiti alle dimensioni possono essere trattati nel modo spiegato di seguito. Un indicatore di soddisfazione va considerato come "prioritario" quando ha un livello di importanza alto ed uno scarso livello di soddisfazione. L'individuazione di indicatori con queste caratteristiche consente al manager di evidenziare le principali aree di miglioramento indirizzando gli interventi verso gli aspetti del servizio ritenuti più importanti e allo stesso tempo meno soddisfacenti dai cittadini.

Questo concetto può essere rappresentato sia in forma grafica, sia tabellare. Nel primo caso si ottiene una rappresentazione sinottica del posizionamento dei diversi indicatori di soddisfazione all'interno di una mappa – cosiddetta "mappa delle priorità" – rappresentata da un piano cartesiano. Le dimensioni, ossia gli assi della mappa, sono rispettivamente costituiti:

- sull'asse delle ascisse (orizzontale) dal livello di soddisfazione medio (riferito al singolo indicatore di volta in volta considerato), per come rilevato impiegando la scala di misura con intervallo 1-6;

- sull'asse delle ordinate (verticale) dall'importanza media della dimensione cui ogni singolo indicatore appartiene, anch'essa misurata secondo una scala con intervallo 1-6.



**Figura 3:** Esempio di mappa delle priorità

Costruendo le coordinate per ogni singolo item (giudizio medio di soddisfazione e giudizio medio di importanza della dimensione di appartenenza) è possibile riempire lo spazio con una nuvola di punti: ogni punto individua la posizione di un item rispetto agli assi. È così possibile capire qual è il posizionamento degli item rispetto a soddisfazione e importanza.

Ma come si deve leggere questa mappa delle priorità?

Intanto va specificato che l'obiettivo della mappa è quello di facilitare la lettura dei dati e favorire la presa di decisioni, consentendo di individuare eventuali ambiti prioritari di intervento (ossia quelli ove si presentano contemporaneamente un alto livello di importanza per il cittadino e un basso livello di soddisfazione).

La mappa può essere letta considerando le seguenti aree:

1. Area in alto a sinistra (“delle criticità”) – bassa soddisfazione e alta importanza - che raccoglie gli elementi del servizio maggiormente suscettibili di miglioramento, su cui intervenire con priorità più elevata;
2. Area in basso a sinistra (“del monitoraggio”) – bassa soddisfazione e bassa importanza – caratterizzata da elementi del servizio da controllare nel tempo, per verificare che le aspettative degli utenti non crescano;
3. Area in alto a destra (“della competitività”) – alta soddisfazione e alta importanza - comprendente gli item che qualificano il valore del servizio in modo positivo e devono essere mantenuti;
4. Area in basso a destra (“delle illusioni”) – alta soddisfazione e bassa importanza – la quale induce a ritenere che sulle relative componenti del servizio si stia approfondendo un impegno inutile nell'assicurare agli utenti standard elevati di qualità; si potrebbe pertanto considerare di dirottare risorse nell'accrescere il livello di soddisfazione di altri aspetti.

	Giudizio di soddisfazione sul singolo indicatore	
Importanza del	Basso	Alto

singolo indicatore		
Alta	Area delle criticità Priorità alta (2)	Area della competitività Priorità media (3)
Bassa	Area del monitoraggio Priorità media (1)	Area della illusioni Priorità alta (4)

**Tabella 3:** Il significato della mappa delle priorità

La mappa rappresenta un primo strumento di analisi che fornisce una immediata e chiara rappresentazione del posizionamento degli item e consente di orientare il processo di decisione con particolare riferimento agli item a maggiore fabbisogno di attenzione. Ciò nonostante, è bene prendere atto che essa va considerata come un mezzo di supporto alle decisioni e non come fonte di decisioni intrinsecamente valide. Già a questo livello, occorre pertanto essere consapevoli che il ruolo del decision-maker non viene assolutamente meno, ma anzi, grazie allo strumento, vede enfatizzata la possibilità di valutazione critica dei risultati emersi dall'indagine.

Allo scopo di potenziare la profondità nella lettura dei dati, ci si è posti il problema di offrire una chiave interpretativa addizionale: si è cercato cioè di offrire un metodo – facile da costruire e di comprensione immediata – che consentisse di stabilire una graduatoria (*ranking*) degli item a più elevata priorità di intervento. Per fare questo si è utilizzato un coefficiente dato dal rapporto tra giudizio medio di importanza (I) dell'item considerato e giudizio medio di soddisfazione (S) dello stesso. Tale quoziente (I/S) raffina la qualità dell'informazione a disposizione dei decisori in quanto si configura come un rivelatore maggiormente analitico rispetto al grafico precedente della criticità ovvero dell'eccellenza dei diversi aspetti del servizio. L'assunzione logica alla quale si è fatto riferimento è che un quoziente elevato denoti un indicatore per il quale è stato registrato un giudizio di importanza considerevole cui si contrappone un giudizio di soddisfazione inadeguato. Pertanto, maggiore è il valore del rapporto, più critico – e quindi a più immediata necessità di correzione – va considerato quello specifico aspetto del servizio.

Nella tabella seguente viene riportato un esempio numerico di come effettuare il calcolo di tale quoziente.

In particolare, nelle righe della tabella vengono riportati i singoli indicatori di soddisfazione, cui corrispondono altrettante domande del questionario, e nelle colonne i valori seguenti:

1. il giudizio medio di soddisfazione per singolo indicatore (S)
2. il giudizio medio di importanza cui il singolo indicatore appartiene (I)
3. il quoziente tra importanza e soddisfazione (I/S).

Item di soddisfazione (Domanda del questionario)	Soddisfazione media	Importanza media	Quozienti
.....	4,55	5,46	1,200
.....	4,41	5,07	1,150
.....	4,66	5,07	1,088
.....	5,15	5,48	1,064
.....	5,22	5,45	1,044
.....	5,25	5,46	1,040
.....	5	5,07	1,014
.....	5,06	5,13	1,014
.....	5,5	5,55	1,009
.....	5,01	5	0,998
.....	5,53	5,46	0,987

**Tabella 4:** Quozienti I/S (Importanza/Soddisfazione)

La lettura di questa classifica richiede tuttavia una prima accortezza. Si pone infatti un problema di valutazione nell'ipotesi in cui due indicatori ottengano il medesimo quoziente – quindi una identica

posizione nella classifica – ma con un dividendo (giudizio di importanza) e un divisore (giudizio di soddisfazione) differenti. Un semplice esempio numerico può chiarire: si supponga che tre indicatori diversi facciano registrare il medesimo quoziente (I/S); ciò può avvenire, ad esempio, nel caso proposto: 1) I = 6; S = 3; 2) I = 5; S = 2,5; 3) I = 4; S = 2.

Tenendo fede al principio di attribuire al giudizio di importanza il significato di “driver” della criticità di un indicatore, occorrerà stilare una “classifica nella classifica”, facendo occupare una posizione di rango più elevato all’indicatore con importanza maggiore.

Nel contempo, è doveroso ribadire che tanto la mappa che la tabella per la fissazione dell’ordine di priorità degli indicatori mediante quoziente I/S, sono stati concepiti nell’intento di mettere a disposizione delle amministrazioni strumenti di agevole predisposizione che possano fungere da supporto decisionale. Si rimarca che entrambi gli strumenti vanno intesi come facilitatori e non come mezzi cogenti di decisione che si sostituiscono all’esperienza/competenza del decisore. Gli organismi di governo dell’amministrazione possono – o meglio devono – integrare le evidenze emerse dall’indagine alla luce del proprio know-how e degli indirizzi strategici legati alla gestione del servizio.

([Esempio 9](#): *approfondimento analisi delle importanze*)

#### 4.6 Pianificazione del miglioramento

Fine ultimo delle rilevazioni di customer satisfaction è quello di offrire una opportunità di miglioramento dei servizi erogati da parte delle amministrazioni. I risultati di soddisfazione rappresentano informazioni preziose per i manager pubblici che intendono “innescare” il processo di miglioramento; tali informazioni possono infatti essere considerate come il punto di partenza per effettuare scelte manageriali indirizzate a potenziare la qualità dei servizi. È opportuno precisare che in questa sede la pianificazione del miglioramento verrà trattata meramente in relazione ai risultati di customer satisfaction, che rappresentano solo uno degli aspetti sui quali si può intervenire per migliorare l’amministrazione in termini di efficacia ed efficienza dei processi decisionali organizzativi e realizzativi<sup>7</sup>.

Uno strumento che consente di approcciare nuove modalità di erogazione del servizio a partire dalle percezioni di qualità dei cittadini è il *Piano di miglioramento*, la cui redazione richiede di avviare un processo decisionale che coinvolge necessariamente tutti i soggetti che, all’interno dell’amministrazione, sono responsabili delle fasi e attività relative al processo di erogazione del servizio.

Possiamo individuare 4 fasi necessarie allo sviluppo del *Piano di miglioramento*:

1. studio dei risultati derivanti dall’analisi quantitativa;
2. selezione delle priorità di intervento (criticità) per minimizzare l’insoddisfazione dei cittadini;
3. individuazione delle cause che determinano le criticità rilevate;
4. pianificazione delle più idonee azioni di miglioramento.

L’opportunità di realizzare un piano di miglioramento dovrà essere valutata di volta in volta in funzione dei risultati derivanti dall’analisi dei dati. Se i risultati dovessero far emergere un allineamento tra i servizi offerti e le esigenze dell’utente non sarà evidentemente necessario predisporre il piano. È infatti possibile che la rilevazione metta in luce che il cittadino sia soddisfatto del servizio erogato dall’amministrazione e in questo caso sarà ovviamente necessario prevedere un mantenimento del livello di soddisfazione. La ripetizione sistematica dell’indagine (effettuata con cadenza annuale o biennale) permetterà di valutare nel tempo il trend di soddisfazione dei cittadini<sup>8</sup>. Il piano potrà viceversa prevedere più azioni di miglioramento nel caso in cui dovessero emergere più di una criticità.

Vengono di seguito presentate le fasi di cui si compone la predisposizione di un piano di miglioramento.

##### 4.6.1. Studio dei risultati derivanti dall’analisi quantitativa

I risultati che derivano dall’analisi quantitativa dei dati raccolti devono necessariamente essere interpretati dal punto di vista manageriale. Ciò significa valutare i dati rispetto al contesto di riferimento e cioè alla *mission*, *vision* e agli obiettivi strategici dell’organizzazione; la scarsità di risorse potrebbe far emergere la

<sup>7</sup> Un punto di riferimento da tenere in considerazione per avviare un approccio al miglioramento tenendo conto dell’intero sistema organizzativo è ad esempio il Common Assessment Framework (CAF, 2006).

<sup>8</sup> Tale impostazione risulta essere perfettamente coerente anche con quanto richiesto dal modello di autovalutazione CAF.

necessità di una selezione mirata degli interventi da realizzare. L'analisi dei dati può portare a scelte diverse in funzione del contesto nel quale i risultati si sono verificati.

Nel caso in cui l'attenzione sia rivolta a uno specifico servizio si impiegherà dunque il questionario specifico, che prevede la possibilità di personalizzare gli aspetti di soddisfazione indagati in base alle specificità del servizio oggetto di indagine. A tale scopo, si ricorda che nel questionario è stata predisposta una apposita dimensione denominata "Capacità di Risposta", che integra le parti impiegate nel questionario generale. Quando si indaga il livello di soddisfazione rispetto a un particolare servizio, il modello di rilevazione prevede infatti che venga analizzato il flusso del processo che dà luogo all'erogazione del servizio e che vengano individuati degli indicatori di soddisfazione di interesse, da inserire nella dimensione Capacità di risposta.

Per il controllo e il conseguente miglioramento del processo è fondamentale individuare misure standard di performance, che rappresentano il collegamento tra aspetti organizzativi e di soddisfazione legati al servizio ([Esempio 10](#): tabella *fasi caratteristiche misure*). Gli standard di performance entrano in gioco nel momento in cui l'organizzazione pianifica il miglioramento e costituiscono una sorta di cruscotto della qualità che è possibile tenere sotto controllo nel tempo per verificare il trend di performance legato allo specifico servizio in esame. Come nel caso precedente, è utile predisporre dapprima una schematizzazione in forma di tabella della distribuzione dei giudizi di soddisfazione, riferiti sia agli indicatori di soddisfazione di carattere generale, sia a quelli specifici collocati nella dimensione Capacità di Risposta. E' tuttavia possibile raggiungere un risultato ancora più interessante in termini di miglioramento con un ulteriore ragionamento che coinvolge i soli indicatori specifici: a tale scopo è opportuno avvalersi di una seconda tabella.

INDICATORI DI SODDISFAZIONE (QUESTIONARIO)	LIVELLO DI PRIORITA' (RAPPORTO IMPORTANZA/ SODDISFAZIONE)	SODDISFAZIONE RILEVATA AL TEMPO T (%)			OBIETTIVO DI SODDISFAZIONE (%)
					
		1-2	3-4	5- 6	
1).....					
2).....					
3).....					
4).....					
N).....					

**Tabella 5.** Schema relazione soddisfazione rilevata tempo t e obiettivo t+1

Da questa potranno essere estratti gli indicatori specifici maggiormente critici per farli confluire in una nuova tabella (si veda la tabella 6 di seguito). A questo punto si procede al confronto tra giudizi di soddisfazione e misure standard di performance del servizio. In caso di insoddisfazione, si verifica l'allineamento tra obiettivo previsto della misura standard di performance e l'effettivo raggiungimento.

Si possono prevedere due casi (A e B), riportati in tabella come esempio:

1. se l'obiettivo della misura standard è stato conseguito (caso A), occorre cercare altre cause che possono aver generato l'insoddisfazione dell'utente e pianificare eventuali azioni di miglioramento;
2. se invece l'obiettivo della misura standard non è stato conseguito (caso B), è necessario rivedere il valore obiettivo della misura standard di performance e individuare un nuovo obiettivo da conseguire attraverso la predisposizione di opportune azioni di miglioramento.

In entrambi i casi sarà opportuno definire anche il livello di soddisfazione (percentuale di utenti soddisfatti) che l'amministrazione si attende a valle delle azioni di miglioramento.

INDICATORI DIMENSIONE CAPACITA' DI RISPOSTA	SODDISFAZIONE RILEVATA			MISURA STANDARD DI PROCESSO	% RAGGIUNGIMENTO STANDARD	SODDISFAZIONE ATTESA POST AZIONE DI MIGLIORAMENTO 
						
Il tempo di pubblicazione della graduatoria è adeguato				Tempo di pubblicazione = 30 gg	CASO A = 99% (mantenimento dello standard di performance)	
Il tempo di pubblicazione della graduatoria è adeguato				Tempo di pubblicazione = 30 gg	CASO B = 1% (riduzione dello standard di performance)	

**Tabella 6.** Schema soddisfazione rilevata e misure standard per Capacità di risposta

#### 4.6.2. Selezione delle priorità di intervento (criticità) per minimizzare l'insoddisfazione degli utenti

Questa fase richiede ai manager e ai responsabili del processo di erogazione del servizio di individuare le principali cause di insoddisfazione.

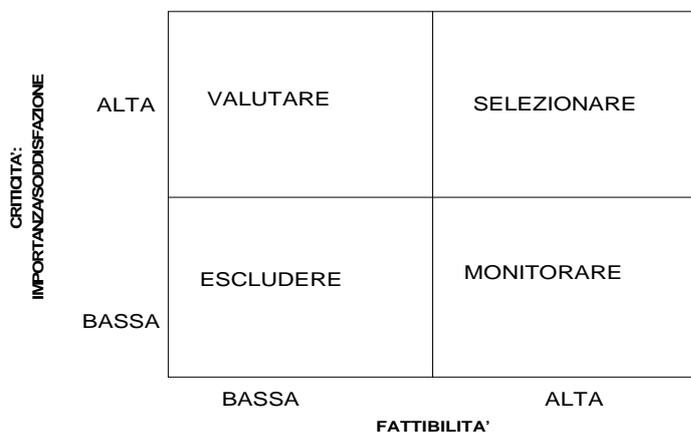
Un aspetto può essere considerato più o meno critico in funzione dell'impatto che esso ha rispetto al conseguimento di obiettivi più generali, che cioè riguardano l'intera organizzazione, oppure di obiettivi specifici, che riguardano ad esempio la volontà di ottenere risultati di customer satisfaction migliori nel tempo. A titolo esemplificativo e con riferimento all'esigenza di migliorare i risultati di customer satisfaction, sono stati presentati alcuni strumenti utili per supportare i manager nella fase di selezione degli aspetti critici.

Più precisamente:

- la mappa delle priorità, che permette di individuare le criticità in funzione del livello di importanza e di soddisfazione di ciascun indicatore osservato;
- la regressione multipla o i modelli probabilistici esperti, strumenti di tipo avanzato che permettono di studiare come si forma il giudizio complessivo del cittadino.

(Esempio 11: approfondimento tecniche statistiche)

Tuttavia, i precedenti strumenti non tengono conto dei vincoli di fattibilità degli interventi di miglioramento; non è detto, infatti, che la priorità debba essere letta esclusivamente nella prospettiva del cittadino, in quanto l'amministrazione è necessariamente chiamata a contemperare gli obiettivi di qualità del servizio con altri più gestionali, per esempio legati alla disponibilità di risorse o alle linee di indirizzo strategico da perseguire. E' pertanto opportuno effettuare un'ulteriore selezione valutando la fattibilità delle azioni di miglioramento in termini di costi da sostenere e concreta possibilità di realizzare l'intervento migliorativo. Dal punto di vista concettuale è possibile utilizzare il seguente schema logico che mette in relazione i risultati di customer satisfaction rispetto alla valutazione manageriale (qualitativa) circa la fattibilità dell'azione di miglioramento.



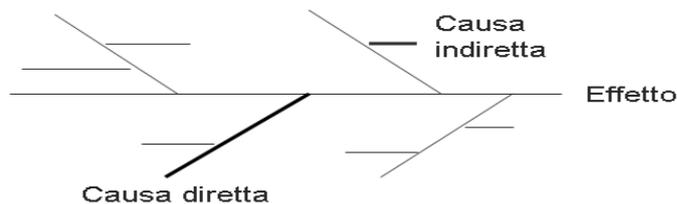
**Figura 4.** Matrice valutazione fattibilità azione di miglioramento

#### 4.6.3. Individuazione delle cause che determinano le criticità

Una volta selezionati gli aspetti prioritari del servizio su cui intervenire è necessario determinare per ognuno di essi le possibili cause che hanno portato alla generazione di insoddisfazione. A tal fine lo strumento più idoneo è quello del *Brainstorming* (“tempesta di cervelli”), che si sostanzia nello scambio di opinioni tra persone esperte di un determinato problema, processo, contesto, ecc..

Il *Brainstorming* è una tecnica di lavoro di gruppo utilizzata per generare e raccogliere velocemente un elevato numero di idee. Ogni partecipante al gruppo di lavoro a turno viene invitato ad esprimere le proprie opinioni in merito al problema osservato. Ogni idea viene considerata come una opportunità, in quanto espressa in un ambiente misto e dinamico, che dovrebbe favorire l’innovazione. Tutti i componenti del team di *brainstorming* devono essere incoraggiati dal coordinatore del gruppo ad elencare senza alcuna limitazione tutte le possibili cause di un problema. Questa tecnica si fonda sul presupposto che la creatività di un gruppo fa emergere idee che non verrebbero espresse altrimenti dai singoli individui. A supporto di questa attività possono essere utilizzati strumenti manageriali specifici che permettono di riorganizzare le idee emerse secondo un costrutto logico.

Si ritiene utile proporre come strumento per analizzare le cause dell’insoddisfazione il diagramma causa-effetto (o di Ishikawa) detto anche a lisca di pesce<sup>9</sup>; l’obiettivo di questo diagramma è quello di guidare il processo di individuazione delle cause potenziali dirette e indirette che producono un effetto indesiderato, riportandole in una forma ordinata. Si tratta di una rappresentazione grafica che studia le relazioni esistenti tra un fenomeno e le cause che lo hanno generato. Esso è rappresentato da una lisca di pesce dove sulla destra viene indicato il problema da migliorare e sulla sinistra si elencano le cause dirette e indirette che si ritiene lo determinino. Il metodo di costruzione mediante elencazione delle cause del problema richiede uno sforzo di analisi creativa. Esso non si fonda su dati certi, ma su ipotesi che gli addetti ai lavori ritengono possibili. In questo caso è necessario trovare più cause e associarle tra loro costruendo la lisca di pesce. La fase di elencazione delle cause richiede una discussione attiva e partecipativa di tutti i componenti del team. Per la costruzione del diagramma è necessario riorganizzare prima le lisce più piccole (cause secondarie) e poi quelle grandi (cause primarie).



**Figura 5.** Diagramma causa effetto

Successivamente sarà possibile utilizzare una tabella riepilogativa di quanto emerso in fase di diagnosi delle cause di insoddisfazione e costruire il documento progettuale definitivo, secondo lo schema logico riportato in tabella 7.

Criticità individuata	Cause	Azione di miglioramento	Risultato atteso

**Tabella 7.** Tabella riepilogativa

#### 4.6.4. Pianificazione delle azioni di miglioramento

Una volta selezionati gli aspetti prioritari del servizio e individuate le cause di insoddisfazione, si procede a predisporre il piano di miglioramento, composto da tanti progetti di miglioramento quanti sono gli aspetti critici selezionati. A tal fine si riporta uno schema generale che potrà essere utilizzato per la pianificazione delle iniziative/progetti di miglioramento.

<sup>9</sup> K. ISHIKAWA, (1976), *Guide to quality control, Industrial engineering and technology*, Asian Productivity Organization, Tokyo.

Progetto di miglioramento n.	
Titolo del progetto	
Indicatore di riferimento	
Valore iniziale	
Valore obiettivo	
tempi	
Forma organizzativa	
Responsabilità	
Collaboratori	
Modalità di sviluppo	
Monitoraggio e valutazione	
Costi	
Benefici attesi	

**Tabella 8.** Progetto di miglioramento

Per ogni progetto presente nel piano è opportuno disegnare un diagramma GANTT al fine di monitorare puntualmente lo stato di avanzamento dell'iniziativa e verificare attraverso le successive indagini, l'allineamento tra le azioni di miglioramento intraprese e i risultati ottenuti.

Si riporta nel link il [caso completo](#) dal quale sono stati tratti gli esempi sopra presentati.