



Presidenza del Consiglio dei Ministri

Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione

LINEE GUIDA

*Per l'applicazione del modello di valutazione della
CUSTOMER SATISFACTION di uno specifico servizio
erogato on line*



Indice

1. Introduzione	3
2. Il modello CS on line	3
3. Il questionario “specifico”	4
4. Le fasi per la realizzazione dell’indagine di customer satisfaction del servizio specifico (questionario specifico).	8
4.1 Individuazione del servizio oggetto di indagine	8
4.2 Definizione degli indicatori specifici (dimensione “Capacità di risposta” del questionario)	9
4.3 Piano di campionamento	9
4.4 Somministrazione e raccolta dati	11
<i>4.4.2. Predisposizione del format per il database risposte</i>	12
4.5 Analisi dei dati	12
<i>4.5.1. Analisi dei giudizi di importanza attribuiti alle dimensioni</i>	13
4.6 Pianificazione del Miglioramento	15
<i>4.6.1. Studio dei risultati derivanti dall’analisi quantitativa</i>	16
<i>4.6.2. Selezione delle priorità di intervento (criticità) per minimizzare l’insoddisfazione dei cittadini</i>	17
<i>4.6.3. Individuazione delle cause che determinano le criticità</i>	18
<i>4.6.4. Pianificazione delle azioni di miglioramento</i>	19

1. Introduzione

Il Piano industriale del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione, del maggio 2008, sottolinea la necessità di “migliorare la qualità dei servizi pubblici promuovendo la gestione orientata al miglioramento continuo, l'adozione di standard, la misurazione della soddisfazione e il benchmarking”. Il recente decreto legislativo 150/2009 ribadisce altresì lo stretto collegamento fra performance e qualità dei servizi, sottolineando che la misurazione e la valutazione delle performance sono da considerarsi in funzione del miglioramento della qualità dei servizi. .

L'attenzione al tema della qualità, tuttavia, è emersa già da diversi anni e si è sviluppata attraverso numerose iniziative e policies attivate dal Dipartimento Funzione Pubblica.

In particolare, la Direttiva Stanca del 2005 “Qualità dei servizi on line e misurazione della soddisfazione degli utenti” promuove l'erogazione dei servizi pubblici tramite canali telematici al fine di migliorare la qualità della vita dei cittadini e semplificarne il rapporto con la pubblica amministrazione, evidenziando come la valutazione della soddisfazione degli utenti sia un elemento strategico per le amministrazioni su cui è necessario investire risorse. L'erogazione di servizi pubblici attraverso canali telematici rappresenta per i cittadini una opportunità di fruizione accelerata e semplificata rispetto ai canali tradizionali e ha come obiettivo fondamentale quello di migliorare l'accessibilità ai servizi stessi. In particolare, la diffusione di internet come strumento di accesso ai servizi pubblici richiede l'introduzione di sistemi di monitoraggio della soddisfazione dei cittadini per i servizi fruiti attraverso la modalità on line. Questo canale di erogazione e la costruzione di sistemi di ascolto del cittadino rappresentano due fattori strategici in quanto l'adozione di strumenti idonei a misurare sistematicamente il gradimento dei servizi on line è il punto di partenza per la realizzazione di strategie di intervento e programmi di miglioramento dei servizi stessi. Il modello di rilevazione della CS on line (d'ora in poi, modello CS on line) nasce dall'esigenza di progettare uno strumento specifico volto a misurare la soddisfazione dei servizi erogati on line ed è stato elaborato attraverso un accurato lavoro di ricerca e sperimentazione che, a partire dal 2007, è stato svolto dal Dipartimento di Scienze Aziendali ed Economico-Giuridiche dell'Università Studi Roma Tre in collaborazione con il CNIPA, il Dipartimento della Funzione Pubblica e il Formez. Tale attività ha condotto all'elaborazione delle Linee Guida “Per l'applicazione del modello di rilevazione della Customer Satisfaction on line”¹, al cui approccio metodologico si riferisce tale documento.

2. Il modello CS on line

Il modello CS on 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 a 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 on line è in grado di misurare da un lato la qualità complessiva dei servizi erogati attraverso un portale internet e, dall'altro, la qualità di uno specifico servizio on line, preso singolarmente. In particolare, il questionario di rilevazione va considerato come uno strumento standardizzato per effettuare un'indagine di soddisfazione del cittadino.

In tal senso, la rilevazione della customer satisfaction on line può essere indirizzata – contemporaneamente o separatamente – su due distinti ambiti di indagine:

1. la qualità complessiva dei servizi erogati attraverso un portale internet (sito).
In questo caso promotori della rilevazione possono essere una o più amministrazioni, indipendentemente dalla tipologia dei servizi offerti;
2. la qualità di uno specifico servizio on line, considerato singolarmente.
In questo caso promotore della rilevazione potrà essere una singola amministrazione, ovvero più amministrazioni, 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.

¹ 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 Formez.

3. Il questionario “specifico”

L'indagine sulla qualità di uno specifico servizio on line presuppone che l'amministrazione affronti e gestisca tutte le fasi del processo di ricerca. Questo tipo di rilevazione si basa sull'individuazione di indicatori di soddisfazione riconducibili a un servizio specifico erogato da una o più amministrazioni.

- La differenza più evidente rispetto all'altro ambito di indagine (valutazione della soddisfazione sulla globalità dei servizi erogati on line) 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 on line studiato. L'indagine va pertanto progettata e realizzata nella sua interezza, non limitandosi esclusivamente al momento della rilevazione sul campo come invece accade nel caso della rilevazione relativa all'intero sito internet. Pertanto, l'amministrazione è chiamata a svolgere tutte le fasi del processo di indagine :
 - individuazione del servizio;
 - individuazione dei bisogni dei clienti;
 - definizione degli indicatori specifici;
 - progettazione del questionario e preparazione della rilevazione;
 - piano di campionamento;
 - analisi dei dati;
 - pianificazione del miglioramento.

Il modello di questionario specifico è costituito quindi da una sezione standard e da una sezione “Capacità di risposta” da predisporre appositamente.

QUESTIONARIO DI SODDISFAZIONE SERVIZIO "....."						
<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
SODDISFAZIONE COMPLESSIVA INIZIALE						
Ritengo che il servizio "....." on-line sia complessivamente soddisfacente	<input type="radio"/>					
ACCESSIBILITA': Facilità di accesso al servizio on-line "....."						
Riesco ad accedere con facilità alle "....." on-line	<input type="radio"/>					
ADEGUATEZZA DELLE INFORMAZIONI: Aggiornamento e completezza delle informazioni on-line						
Sul sito trovo tutte le informazioni di cui ho bisogno per utilizzare il servizio "....." on-line, senza necessità di rivolgermi altrove	<input type="radio"/>					
CAPACITA' DI RISPOSTA: Idoneità del servizio on-line a soddisfare le esigenze degli utenti						
Utilizzare le "....." on-line è più vantaggioso rispetto ai canali tradizionali	<input type="radio"/>					
ITEM SPECIFICO 1 (ESEMPIO) : E' facile compilare la domanda di "....." on-line	<input type="radio"/>					
ITEM SPECIFICO 2 (ESEMPIO): Il tempo di connessione internet concesso per la compilazione della domanda è adeguato	<input type="radio"/>					
ITEM SPECIFICO 3 (ESEMPIO): I criteri utilizzati per definire la graduatoria sono di facile comprensione	<input type="radio"/>					
DESIGN DEL SITO: Adeguatezza dell'impostazione grafica e organizzazione dei contenuti del sito						
Riesco a localizzare le informazioni sulle "....." on-line con pochi click	<input type="radio"/>					
GESTIONE DEL CONTATTO CON L'UTENTE: Idoneità del sito a raccogliere quesiti, fornire soluzioni, risolvere disservizi						
Il sito offre la possibilità di contattare facilmente il Servizio "....."	<input type="radio"/>					
*Ha formulato dei quesiti attraverso il sito?	Si	<input type="radio"/>	No	<input type="radio"/>		
<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
Ho ottenuto le soluzioni ai quesiti che ho formulato in tempi rapidi	<input type="radio"/>					
*Ha effettuato un reclamo attraverso il sito?	Si	<input type="radio"/>	No	<input type="radio"/>		
Se sì, relativamente a cosa?						
<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
Il reclamo è stato risolto in tempi rapidi	<input type="radio"/>					
Il sito offre strumenti adeguati per effettuare un reclamo	<input type="radio"/>					
MIGLIORAMENTO DEL RAPPORTO PA E CITTADINO: capacità del sito di semplificare le relazioni tra enti e cittadini						
Il servizio "....." on-line semplifica le mie attività	<input type="radio"/>					
SICUREZZA: Livello complessivo di sicurezza e privacy nell'utilizzo del sito						
Mi sento sicuro nell'inserire in questo sito dati riservati	<input type="radio"/>					
<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>						
SODDISFAZIONE COMPLESSIVA FINALE						
Tenendo conto degli aspetti sopra indicati, ritengo che il servizio "....." on-line sia complessivamente soddisfacente	<input type="radio"/>					
<i>Indichi l'importanza dei seguenti aspetti dando un voto da 1 (per niente importante) a 6 (molto importante)</i>						
	1	2	3	4	5	6
Facilità di accesso al servizio "....." on-line	<input type="radio"/>					
Completezza delle informazioni on-line	<input type="radio"/>					
Idoneità del servizio on-line a soddisfare le esigenze degli utenti	<input type="radio"/>					
Adeguatezza dell'impostazione grafica e organizzazione dei contenuti del sito	<input type="radio"/>					
Idoneità del sito a raccogliere quesiti, fornire soluzioni, risolvere disservizi	<input type="radio"/>					
Livello complessivo di sicurezza e privacy nell'utilizzo del sito	<input type="radio"/>					
<i>Eventuali osservazioni/suggerimenti per migliorare il servizio</i>						

Figura 1. Questionario specifico con dimensioni

Rispetto al questionario generale vengono mutuati da questo:

- numero e tipologia delle dimensioni di soddisfazione, che rimangono inalterati (SODDISFAZIONE COMPLESSIVA, ACCESSIBILITA',);
- gli indicatori di tutte le dimensioni tranne quelli della dimensione "CAPACITA' DI RISPOSTA", i quali vanno invece predisposti ad hoc, con l'unica eccezione di una domanda pre-impostata.

L'amministrazione che intende realizzare la rilevazione dovrà dunque procedere ad integrare la sezione "Capacità di risposta" con domande che riflettono le peculiarità dello specifico servizio, a partire dagli indicatori di soddisfazione individuati.

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: 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, per esempio, tutti gli aspetti legati all'informazione (dalla completezza all'aggiornamento) fanno riferimento alla dimensione "adeguatezza delle informazioni".

Una volta completata l'indagine, si dispone quindi dei dati per calcolare tre tipologie di 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.

Operativamente, il questionario deve essere somministrato come una batteria di domande senza l'indicazione delle dimensioni come nel format di seguito riportato:

QUESTIONARIO DI SODDISFAZIONE SERVIZIO "....."						
<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
	<i>Completamente i n disaccordo</i>			<i>Completamente d'accordo</i>		
Ritengo che il servizio "....." on-line sia complessivamente soddisfacente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riesco ad accedere con facilità al "....." on-line	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sul sito trovo tutte le informazioni di cui ho bisogno per utilizzare il servizio "....." on-line, senza necessità di rivolgermi altrove	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizzare le "....." on-line è più vantaggioso rispetto ai canali tradizionali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ITEM SPECIFICO 1 (ESEMPIO) : E' facile compilare la domanda di "....." on-line	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ITEM SPECIFICO 2 (ESEMPIO): Il tempo di connessione internet concesso per la compilazione della domanda è adeguato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ITEM SPECIFICO 3 (ESEMPIO): I criteri utilizzati per definire la graduatoria sono di facile comprensione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riesco a localizzare le informazioni su "....." on-line con pochi click	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il sito offre la possibilità di contattare facilmente il Servizio "....."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Ha formulato dei quesiti attraverso il sito?	Si	<input type="radio"/>	No	<input type="radio"/>		
<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
Ho ottenuto le soluzioni ai quesiti che ho formulato in tempi rapidi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Ha effettuato un reclamo attraverso il sito?	Si	<input type="radio"/>	No	<input type="radio"/>		
Se sì, relativamente a cosa?						
Il reclamo è stato risolto in tempi rapidi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il sito offre strumenti adeguati per effettuare un reclamo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il servizio "....." on-line semplifica le mie attività	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi sento sicuro nell'inserire in questo sito dati riservati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenendo conto degli aspetti sopra indicati, ritengo che il servizio"....." on-line sia complessivamente soddisfacente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Indichi l'importanza dei seguenti aspetti dando un voto da 1 (per niente importante) a 6 (molto importante)</i>						
	1	2	3	4	5	6
Facilità di accesso al servizio "....." on-line	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Completezza delle informazioni on-line	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Idoneità del servizio on-line a soddisfare le esigenze degli utenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adeguatezza dell'impostazione grafica e organizzazione dei contenuti del sito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Idoneità del sito a raccogliere quesiti, fornire soluzioni, risolvere disservizi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Livello complessivo di sicurezza e privacy nell'utilizzo del sito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Eventuali osservazioni/suggerimenti per migliorare il servizio</i>						

Figura 2. Questionario specifico senza dimensioni

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

E' opportuno considerare che la rilevazione della customer satisfaction sui servizi erogati on line 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 on line è necessario selezionare quello 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 (matrice di individuazione del processo prioritario) per selezionare il servizio prioritario sulla base di aspetti qualitativi che consentono di valorizzare la rilevazione di customer satisfaction. Si tratta 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 del servizio:

- trasversalità (il servizio è erogato on line da un numero elevato di comuni). La logica di questa variabile è la eventuale istituzione di un sistema di *benchmarking* per il confronto delle performance fra amministrazioni; 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 ampio);
- presenza di misure (l'efficacia ed efficienza del processo sono misurate tramite indicatori);
- livello di interazione richiesto (il servizio erogato on line è puramente informativo o presuppone interazione con l'utente tramite lo scambio di dati sensibili);
- 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 on line è articolato in un significativo numero di attività).

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

	Trasversalità (numero comuni coinvolti)	Ciclicità (1-5)	Generalità (1-5)	Carico di lavoro (1-5)	Presenza di misure (No=0; Si=1)	Livello di interazione richiesto (1-5)	Impatto su immagine dell'ente (1-5)	Complessità organizzativa (1-5)	TOTALE (somma dei punteggi)
Pratiche scolastiche									
Tasse – TARSU									
Pratiche edilizie									
Multe									
Certificati anagrafici									
ICI									

Tabella 1. Matrice di individuazione del 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 più alto è quello prioritario sul quale avviare la valutazione di customer satisfaction ([esempio 1](#): *matrice di valutazione del processo prioritario*).

4.2 Definizione degli indicatori specifici (dimensione “Capacità di risposta” del questionario)

Il modello prevede che l'attività complessiva di rilevazione di customer satisfaction faccia parte di un più 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, è necessario effettuare una mappatura del processo di erogazione del servizio on line sul quale si è 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 ISO 9001:2008 – la stessa può essere validamente utilizzata come base di partenza per l'analisi ([esempio 3](#): *approfondimento gestione per processi*).

Dopo aver mappato le fasi del processo, è necessario identificare per ogni fase dello stesso le caratteristiche a maggior impatto sulla soddisfazione del cittadino. Per ogni caratteristica occorre individuare la relativa misura di processo.

La finalità di questa porzione dell'analisi è quella di ancorare il livello di soddisfazione dei 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 ([esempio 4](#): *tabella fasi caratteristiche misure*).

L'attività successiva consiste nella predisposizione del questionario di rilevazione completo degli indicatori di soddisfazione specificamente riconducibili al servizio osservato.

A tale scopo si procede secondo i seguenti step:

1. trasformare le misure di processo in indicatori di questionario (domande del questionario) ([esempio 5](#): *tabella fasi caratteristiche indicatori di questionario*);
2. confrontare le domande del questionario predisposte nel punto precedente con tutte quelle del questionario standard ed eliminare quelle già presenti;
3. inserire le nuove domande all'interno della dimensione Capacità di risposta ([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 on line) ad una popolazione più ampia (ossia la popolazione dei utenti di servizi pubblici on line) mediante tecniche di inferenza statistica: ne deriva la necessità di definire un piano di campionamento probabilistico².

È pertanto fortemente raccomandabile che l'estrazione delle unità campionarie (cittadini che hanno usufruito del servizio) avvenga con un criterio casuale.

Descriviamo di seguito i passi che permettono di definire il piano di campionamento nell'ipotesi di questionario somministrato direttamente on line.

1. Si definisce un intervallo di tempo di riferimento e si considera una stima del numero di operazioni on line (di seguito indicato con N) che vengono effettuate in quel periodo di tempo. Per l'esposizione di seguito consideriamo la settimana come periodo di tempo di riferimento. 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,

² 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.

si possono considerare i risultati noti per la determinazione della numerosità n per un campione casuale semplice per un carattere dicotomico³.

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.

Si indica con:

- N la numerosità della popolazione (numero di operazioni on line effettuate in un intervallo di tempo)
- n la numerosità del campione
- p il valore della proporzione nella popolazione di riferimento (per esempio nelle indagini di CS sarebbe il numero di soggetti che rispondono di essere soddisfatti diviso per il totale dei rispondenti). 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
- α la probabilità che l'errore superi il livello massimo accettabile e
- $\frac{z_\alpha}{2}$ il valore della variabile casuale normale standardizzata Z tale che la probabilità che Z assuma valori maggiori di $\frac{z_\alpha}{2}$ è uguale a $\frac{\alpha}{2}$ ⁴

La numerosità campionaria viene calcolata sulla base della formula seguente:

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

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 $\frac{z_\alpha}{2}$ ⁵.

Si trova $\frac{z_\alpha}{2} = 1,96$

Pertanto

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

3. Per determinare l'unità campionaria (cioè il singolo utente) alla quale somministrare l'intervista si utilizza un generatore di numeri casuali che permette l'estrazione dell'unità campionaria. Ogni

³ 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.

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

⁵ 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.

qualvolta viene terminata la fruizione del servizio on line, il generatore di numeri casuali seleziona automaticamente l'utente al quale sottoporre l'intervista.

4. Il numero casuale (di seguito indicato con u) prodotto dal generatore è compreso tra 0 e 1 estremi inclusi. Si fissa un numero π compreso tra 0 e 1 estremi esclusi.
 - Se $u > \pi$ allora l'unità è scartata (ossia non è selezionata per entrare nel campione)
 - Se $u \leq \pi$ allora l'unità è selezionata per entrare a far parte del campione
5. Alla persona selezionata viene, poi, posta una domanda filtro iniziale. La domanda è del tipo "stiamo cercando di valutare la qualità dei servizi on line. Nell'ultima settimana ha già risposto al questionario relativo al servizio ...?"
 - Se la risposta è NO, la persona riceve il questionario
 - Se la risposta è SI, la persona viene ringraziata e congedata.
6. Si applica la procedura sopra descritta fino a raggiungere il numero di rispondenti prestabilito (ossia n).

Il campione così ottenuto è approssimativamente casuale semplice senza ripetizione condizionatamente al numero n dei rispondenti. Il metodo del campionamento casuale semplice senza ripetizione può essere utilizzato anche quando il servizio viene erogato via web ma il suo completamento richiede più contatti internet e/o *front-office* diluiti nel tempo. In tal caso disponendo della lista degli indirizzi di posta elettronica degli utenti, si può estrarre direttamente da essa un campione casuale semplice.

Il metodo del campionamento casuale consente, come detto, di estendere i dati raccolti sul singolo campione all'intera popolazione e, quindi, rappresenta un'opportunità importante per le amministrazioni. Esso, tuttavia, non è da intendersi come passaggio ineludibile ai fini dell'indagine, bensì va interpretato come uno strumento statistico scientificamente rigoroso messo a disposizione dei responsabili del processo di rilevazione della soddisfazione.

4.4 Somministrazione e raccolta dati

Il questionario può essere idealmente somministrato utilizzando quattro modalità distinte:

- l'intervista via Internet.
- quella attraverso e-mail;
- la telefonica.

È opportuno utilizzare appositi accorgimenti per incentivare la risposta, come per esempio una piccola introduzione all'indagine che enfatizzi quanto l'amministrazione sia interessata al miglioramento dei servizi e quanto a tale scopo la valutazione della qualità da parte dei utenti costituisca un contributo indispensabile.

4.4.1 Impostazione del layout grafico del questionario

Sarebbe auspicabile che la compilazione del questionario avvenga in un ambiente on line. Occorre pertanto facilitare al massimo il compito dei rispondenti: in proposito, vanno considerati alcuni tipici accorgimenti nell'impostazione del layout grafico.

Più precisamente è opportuno:

- qualora si scelga di utilizzare un link da porre in una pagina del sito è consigliabile individuare una posizione adeguatamente visibile; dunque è preferibile utilizzare un link statico e posizionarlo in una zona alta o centrale della schermata video;
- massimizzare la sobrietà dello sfondo del questionario mediante colori neutri di tono non invasivo (bianco o colori pastello);
- 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, ovvero predisporre appositi pop up che si aprono all'occorrenza;
- 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; l'intento è quello di non appesantire eccessivamente il contenuto di ogni pagina e contemporaneamente di non richiedere all'intervistato continue azioni di *scrolling down* (per proseguire nella compilazione) o di *scrolling up* (nel caso in cui si voglia rileggere il contenuto di una domanda precedente o modificare un giudizio);
- predisporre un contatore grafico o numerico per informare l'intervistato sullo stato di avanzamento nella compilazione del questionario.

4.4.2. Predisposizione del format per il database risposte

Le risposte fornite devono alimentare in modo automatico un apposito database, di 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 per 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;
 - il tipo di variabile di risposta (nominale, ordinale, metrica);
 - le categorie di risposta;
 - la scala di risposta.

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

4.5 Analisi dei dati

Così progettato, il questionario permette di effettuare analisi statistiche basate sulla ricerca di associazioni e relazioni fra variabili, che sono poi quelle di interesse prevalente per questo tipo di indagine. Il dato di fatto è che risulta possibile avvalersi di uno spettro di tecniche statistiche utilizzabili separatamente ovvero in combinazione per attingere ai rispettivi contributi informativi.

Come anticipato, è opportuno prevedere un codebook per ogni dataset, dove vengono conservate le informazioni relative alla codifica delle variabili. Nella maggioranza dei casi, anche il nome delle variabili (che corrispondono alle domande del questionario) è sostituito da un codice alfanumerico. Per le domande di soddisfazione, questo codice è formato da una lettera (corrispondente alla dimensione a cui la domanda appartiene) e da un numero (che descrive la posizione della domanda in quella dimensione). Anche tale associazione (codice-nome della variabile) deve essere conservata nel codebook.

L’organizzazione del dataset secondo la logica appena indicata ha lo scopo di consentire l’analisi dei dati avvalendosi dei più comuni software per il trattamento (tra cui ad esempio Excel, Minitab, SPSS).

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

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 osservata⁶. Solitamente, è bene partire con un’*analisi uni-variata* che si occupa di osservare la distribuzione dei caratteri presi singolarmente. Successivamente, si può essere 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 I](#))

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 accorpate classi di giudizio contigue. Seguendo questa logica i giudizi 1 e 2 possono essere uniti in un unico livello di soddisfazione negativa, 3 e 4 in uno di media soddisfazione, 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.

⁶ 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 on line sono soprattutto di tipo qualitativo ordinato.

Classi	Emoticon	Giudizio di soddisfazione
1 -2		Giudizio negativo
3- 4		Giudizio sufficiente
5- 6		Giudizio positivo

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

4.5.1 Analisi dei giudizi di importanza attribuiti alle 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 importanza 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 (vedi figura 3). 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);
- sull'asse delle ordinate (verticale), dall'importanza media della dimensione cui ogni singolo indicatore appartiene.
-

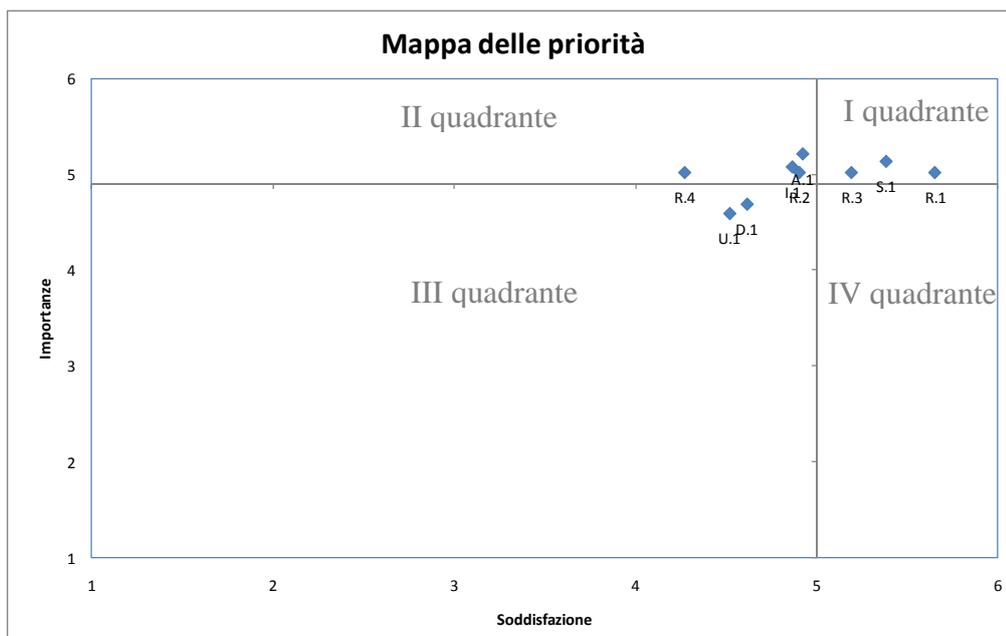


Figura 3: Esempio di mappa delle priorità

Costruendo le coordinate per ogni singolo indicatore (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 indicatore rispetto agli assi.

Nell'intento di facilitarne ulteriormente la lettura e favorire la presa di decisioni, la mappa viene suddivisa in quattro quadranti. Tra i possibili criteri di *separazione* dei quadranti si è scelto di utilizzare rispettivamente il valore medio della soddisfazione complessiva finale (quindi quella corrispondente alla domanda di soddisfazione posta a valle del questionario) e la media dei giudizi di importanza di tutte le dimensioni considerate. Il primo divide la mappa verticalmente, il secondo orizzontalmente. Da notare che la superficie dei singoli quadranti si modifica in funzione dei valori di soddisfazione e importanza e solo in un caso particolare – quello in cui i valori riscontrati di soddisfazione e importanza occupino la posizione centrale dei due assi – sono identiche. Naturalmente, in base ai criteri in esame, ciascuno dei quadranti viene ad assumere un significato preciso, con un valore di supporto nel processo decisionale.

I quadranti della matrice esprimono altrettante azioni in ottica di miglioramento, in particolare:

1. Quadrante 1 (Area del monitoraggio): elementi del servizio da controllare nel tempo, per verificare che le aspettative degli utenti non crescano.
2. Quadrante 2 (Area delle criticità): elementi del servizio maggiormente suscettibili di miglioramento, su cui intervenire con priorità più elevata;
3. Quadrante 3 (Area della competitività): componenti che qualificano il valore del servizio e devono essere mantenuti.
4. Quadrante 4 (Area delle illusioni): è possibile che su queste componenti del servizio si stia approfondendo un impegno inutile nell'assicurare agli utenti standard elevati di qualità; si potrebbe considerare di dirottare risorse nell'accrescere il livello di soddisfazione di altri aspetti.

Importanza del singolo indicatore	Giudizio di soddisfazione sul singolo indicatore	
	Basso	Alto
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 dei quadranti nella mappa delle priorità

Oltre ad utilizzare la mappa delle priorità, si può procedere anche ad una rappresentazione analitica delle informazioni secondo la logica della tabella riportata sotto. Nelle righe vengono riportati i singoli indicatori di soddisfazione, 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).

Domanda del questionario	Soddisfazione media (S)	Importanza media (I)	Quozienti (I/S)
R.4	4,55	5,46	1,200
U.2	4,41	5,07	1,150
U.4	4,66	5,07	1,088
I.1	5,15	5,48	1,064
R.2	5,15	5,46	1,060
A.1	5,22	5,45	1,044
R.3	5,25	5,46	1,040
U.1	5,00	5,07	1,014
S.1	5,06	5,13	1,014
PA.1	5,50	5,55	1,009
D.1	5,01	5,00	0,998
R.1	5,53	5,46	0,987

Tabella 4: Esempio di Quozienti I/S (Importanza/Soddisfazione)

I valori sono ordinati in modo decrescente, e permettono di ottenere una sorta di “classifica” da cui, come nel caso della mappa, è possibile derivare una prima indicazione sulle priorità di intervento.

I due strumenti vanno considerati come integrativi, e non sostitutivi l’uno dell’altro. Dunque in fase di analisi è raccomandabile che vengano costruiti e studiati entrambi per massimizzarne l’apporto informativo, ognuno per le rispettive caratteristiche.

([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 on line 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 esclusivamente in relazione ai risultati di customer satisfaction, che rappresentano solo uno degli aspetti sui quali si può intervenire per migliorare le amministrazioni in termini di efficacia ed efficienza dei processi decisionali, organizzativi e realizzativi⁷.

Uno strumento che consente di individuare nuove modalità di erogazione del servizio a partire dalle percezioni di qualità dei cittadini è il *Piano di miglioramento*; la redazione del piano richiede il coinvolgimento di tutti i soggetti 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;

⁷ 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). Per maggiori informazioni è possibile consultare il sito <http://www.qualitapa.gov.it/it/autovalutazione/diffusione-caf/>

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 del cittadino non sarà evidentemente necessario predisporre il piano. È infatti possibile che la rilevazione metta in luce che il cittadino sia soddisfatto del servizio erogato on line e/o del sito nel suo complesso 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 soddisfazione⁸. Il piano potrà viceversa prevedere più azioni di miglioramento nel caso in cui dovesse emergere più di una criticità.

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; le risorse scarse potrebbero richiedere inoltre una selezione mirata degli interventi da realizzare.

Quando si indaga il livello di soddisfazione rispetto a un particolare servizio, il modello di rilevazione prevede 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".

È quindi possibile avere due diverse tipologie di risultati:

1. indicatori che indagano la soddisfazione rispetto al canale di erogazione del servizio;
2. indicatori che indagano la soddisfazione relativamente al processo di erogazione del servizio.

Per il controllo e il conseguente miglioramento del processo è fondamentale fare riferimento alle misure standard di performance, che rappresentano il collegamento tra aspetti organizzativi e quelli di soddisfazione ([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. E' 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".

INDICATORI DI SODDISFAZIONE (QUESTIONARIO)	LIVELLO DI PRIORITA' (RAPPORTO IMPORTANZA/ SODDISFAZIONE)	SODDISFAZIONE RILEVATA AL TEMPO T (%)			OBIETTIVO DI SODDISFAZIONE al tempo t+1 (%)
					
		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 (vedi di seguito). A questo punto si procede al confronto tra giudizi di soddisfazione e misure

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

standard di performance del servizio. In caso di insoddisfazione, si valuta l'allineamento tra obiettivo previsto della misura standard di performance e l'effettivo raggiungimento.

Si possono prevedere due casi (a e b):

- a) se l'obiettivo della misura standard è stato conseguito, occorre cercare altre cause che possono aver generato l'insoddisfazione del cliente e pianificare eventuali azioni di miglioramento;
- b) se invece l'obiettivo della misura standard non è stato conseguito, dovranno essere individuate le cause del mancato raggiungimento e definire le opportune azioni di miglioramento.

In entrambi i casi si dovrà 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% (conseguimento dello standard di performance)	
Il tempo di pubblicazione della graduatoria è adeguato				Tempo di pubblicazione = 30 gg	CASO B = 1% (mancato conseguimento 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 dei cittadini

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

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. In prima battuta, è possibile effettuare la selezione degli aspetti più critici utilizzando la mappa delle priorità presentata in precedenza. Si può anche far riferimento a strumenti più avanzati di statistica multivariata quali la regressione multipla o i sistemi esperti probabilistici, che permettono di studiare le relazioni causali fra gli aspetti del servizio che compongono la soddisfazione. ([Esempio 11: approfondimento tecniche statistiche 2](#)). Tuttavia, detti strumenti non tengono conto dei vincoli di fattibilità degli interventi di miglioramento; non è certo, infatti, che la priorità debba essere letta sempre ed esclusivamente nella prospettiva del cittadino, in quanto l'amministrazione è necessariamente chiamata a contemperare gli obiettivi di qualità del servizio con aspetti gestionali, per esempio la disponibilità di risorse o le 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 si propone di 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.

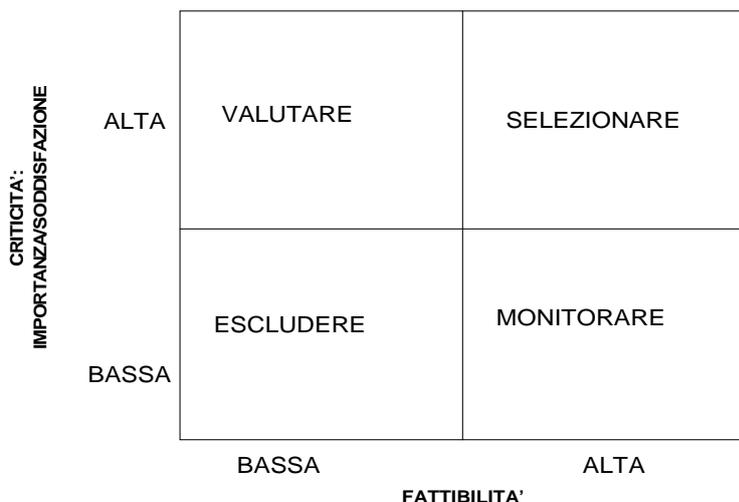


Figura 4. Matrice valutazione fattibilità azione di miglioramento

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 uno strumento è quello del *Brainstorming* (“tempesta di cervelli”), che si sostanzia nello scambio di opinioni tra persone esperte di un determinato problema, processo, contesto, ecc. Nel caso specifico gli attori coinvolti potrebbero essere il process owner e altri soggetti direttamente interessati alla gestione del processo. Al tavolo di lavoro possono eventualmente partecipare anche rappresentanti di utenti, e vari stakeholders. 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 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.

Uno strumento utile per analizzare le cause dell’insoddisfazione è il diagramma causa-effetto (o di Ishikawa) detto anche a lisca di pesce⁹; 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 vengono elencate 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).

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

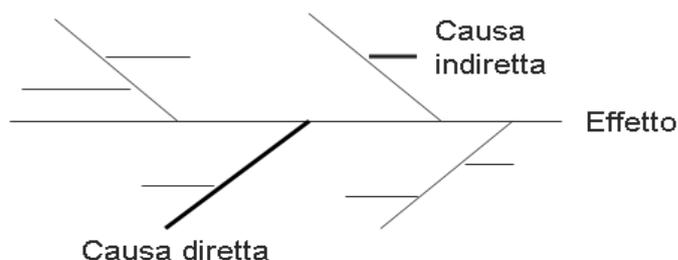


Figura 5. Diagramma causa effetto

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 di seguito.

Criticità individuata	Cause	Azione di miglioramento	Risultato atteso

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.

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 7. 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.