



Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione

LINEE GUIDA

*Per l'applicazione del modello di valutazione della
CUSTOMER SATISFACTION del sito internet*



Indice

1. Introduzione	3
2. Il modello CS on line	3
3. Il questionario “standard”	4
4. Le fasi per la realizzazione dell’indagine di customer satisfaction del sito (questionario standard)	7
4.1 Piano di campionamento	7
4.2 Somministrazione e raccolta dati	9
4.2.1. <i>Impostazione del layout grafico del questionario</i>	9
4.2.2. <i>Predisposizione del format per il database risposte</i>	9
4.3 Analisi dei dati	10
4.3.1 <i>Analisi dei giudizi di importanza attribuiti alle dimensioni</i>	12
4.4. Pianificazione del Miglioramento	14
4.4.1. <i>Studio dei risultati derivanti dall’analisi quantitativa</i>	15
4.4.2. <i>Selezione delle priorità di intervento (criticità) per minimizzare l’insoddisfazione dei cittadini</i>	15
4.4.3. <i>Individuazione delle cause che determinano le criticità</i>	16
4.4.4. <i>Pianificazione delle azioni di miglioramento</i>	17

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 tal senso, 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 può rappresentare 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 tal senso, 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, considerato singolarmente. In particolare, il questionario di rilevazione va considerato come uno strumento standardizzato per effettuare un'indagine di soddisfazione del cittadino.

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.
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

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.

si punta invece ad individuare degli indicatori di soddisfazione specifici, riferibili al servizio di volta in volta indagato.

3. Il questionario “standard”

L'indagine per la rilevazione di customer satisfaction sul portale e sull'insieme dei servizi erogati on line richiede un minore impegno di progettazione e realizzazione; infatti, gli indicatori trasversali sono predefiniti: l'amministrazione dispone pertanto di un questionario di rilevazione pronto da somministrare (vedi di seguito) e ha il solo compito di effettuare l'indagine, analizzare i dati e predisporre le eventuali azioni di miglioramento. Tale tipo di rilevazione si basa sull'utilizzo di un set di 22 indicatori trasversali di soddisfazione, raggruppati in 7 dimensioni (aggregati di indicatori semanticamente omogenei), al fine di ottenere una maggiore leggibilità delle informazioni.

Uno degli obiettivi dell'analisi dei dati è quello di contribuire a individuare le aree di miglioramento della qualità del servizio per poter, quindi, fissare le 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 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 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. Su questa struttura conoscitiva è stato progettato un apposito questionario di rilevazione, definibile per comodità come questionario standard, che riprende le dimensioni e gli indicatori di soddisfazione trasformandoli in domande con relativa scala di risposta.

Si riporta di seguito il modello di questionario standard.

QUESTIONARIO DI SODDISFAZIONE RELATIVO AL SITO E AI SERVIZI ON-LINE

La preghiamo di esprimere un Suo giudizio relativamente alla affermazione di seguito indicata:

SODDISFAZIONE COMPLESSIVA INIZIALE	Completamente in disaccordo			Completamente d'accordo		
	1	2	3	4	5	6
Ritengo che l'utilizzo del sito e dei servizi on line sia complessivamente soddisfacente	0	0	0	0	0	0

Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni dando un voto da 1 (per niente d'accordo) a 6 (completamente d'accordo)

	Completamente in disaccordo			Completamente d'accordo		
	1	2	3	4	5	6
ACCESSIBILITA': Facilità di accesso al sito e ai servizi on-line						
è facile raggiungere il sito	0	0	0	0	0	0
è facile accedere ai servizi presenti sul sito	0	0	0	0	0	0
è facile effettuare la registrazione per potere usufruire dei servizi presenti sul sito	0	0	0	0	0	0
ADEGUATEZZA DELLE INFORMAZIONI: Aggiornamento e completezza delle informazioni on-line						
sul sito trovo tutte le informazioni di cui ho bisogno per utilizzare i servizi on line, senza necessità di rivolgermi altrove	0	0	0	0	0	0
questo sito contiene informazioni complete	0	0	0	0	0	0
questo sito contiene informazioni aggiornate	0	0	0	0	0	0
CAPACITA' DI RISPOSTA: Idoneità del servizio on-line a soddisfare le esigenze degli utenti						
trovo che utilizzare i servizi di questo sito sia più vantaggioso rispetto ai canali tradizionali (telefono, sportello, fax, email)	0	0	0	0	0	0
l'offerta dei servizi presenti su questo sito soddisfa le mie esigenze	0	0	0	0	0	0
mi vengono segnalati con chiarezza gli eventuali errori commessi in fase di inserimento dei dati	0	0	0	0	0	0
è facile ottenere i documenti e/o le ricevute di cui ho bisogno	0	0	0	0	0	0
il servizio che ho utilizzato mi è stato erogato in tempi che reputo soddisfacenti	0	0	0	0	0	0
DESIGN DEL SITO: Adeguatezza dell'impostazione grafica e organizzazione dei contenuti del sito						
questo sito è semplice da navigare	0	0	0	0	0	0
l'aspetto grafico di questo sito è gradevole	0	0	0	0	0	0
riesco a localizzare le informazioni di cui ho bisogno con pochi click	0	0	0	0	0	0
le pagine di questo sito sono ben organizzate	0	0	0	0	0	0
GESTIONE DEL CONTATTO CON L'UTENTE: Idoneità del sito a raccogliere quesiti, fornire soluzioni, risolvere disservizi						
questo sito offre la possibilità di contattare facilmente l'ente	0	0	0	0	0	0
ho formulato un quesito?	si	0	no	0	0	0
ho ottenuto le soluzioni ai quesiti che ho formulato in tempi rapidi	0	0	0	0	0	0
questo sito offre strumenti adeguati per effettuare un reclamo	0	0	0	0	0	0
ho effettuato un reclamo?	si	0	no	0	0	0
il reclamo che ho effettuato attraverso il sito è stato risolto in tempi rapidi	0	0	0	0	0	0
MIGLIORAMENTO DEL RAPPORTO PA E CITTADINO: capacità del sito di semplificare le relazioni tra enti e cittadini						
i servizi offerti da questo sito semplificano le mie attività	0	0	0	0	0	0
trovo che questo sito migliori l'immagine che ho dell'ente	0	0	0	0	0	0
SICUREZZA: Livello complessivo di sicurezza e privacy nell'utilizzo del sito						
mi sento sicuro nell'inserire in questo sito dati riservati	0	0	0	0	0	0
SODDISFAZIONE COMPLESSIVA FINALE						
Tenendo conto degli aspetti sopra indicati, ritengo che l'utilizzo del sito e dei servizi on-line sia complessivamente soddisfacente	0	0	0	0	0	0

Indichi l'importanza dei seguenti aspetti dando un voto da 1 (per niente importante) a 6 (molto importante)

	1	2	3	4	5	6
Facilità di accesso al sito e ai servizi on-line	0	0	0	0	0	0
Completezza delle informazioni on-line	0	0	0	0	0	0
Idoneità del servizio on-line a soddisfare le esigenze degli utenti	0	0	0	0	0	0
Adeguatezza dell'impostazione grafica e organizzazione dei contenuti del sito	0	0	0	0	0	0
Idoneità del sito a raccogliere quesiti, fornire soluzioni, risolvere disservizi	0	0	0	0	0	0
Livello complessivo di sicurezza e privacy nell'utilizzo del sito	0	0	0	0	0	0

Indichi eventuali osservazioni/suggerimenti per migliorare il servizio

--

Figura 1: Questionario standard con dimensioni

Nella fase di rilevazione, il questionario, deve essere riportato come una semplice batteria di domande senza l'indicazione delle dimensioni come nel seguente format:

QUESTIONARIO DI SODDISFAZIONE RELATIVO AL SITO E AI SERVIZI ON-LINE

La preghiamo di esprimere un Suo giudizio relativamente alla affermazione di seguito indicata:

	Completamente in disaccordo			Completamente d'accordo		
	1	2	3	4	5	6
Ritengo che l'utilizzo del sito e dei servizi on line sia complessivamente soddisfacente	0	0	0	0	0	0

Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni dando un voto da 1 (per niente d'accordo) a 6 (completamente d'accordo)

	Completamente in disaccordo			Completamente d'accordo		
	1	2	3	4	5	6
è facile raggiungere il sito	0	0	0	0	0	0
è facile accedere ai servizi presenti sul sito	0	0	0	0	0	0
è facile effettuare la registrazione per potere usufruire dei servizi presenti sul sito	0	0	0	0	0	0
sul sito trovo tutte le informazioni di cui ho bisogno per utilizzare i servizi on line, senza necessità di rivolgermi altrove	0	0	0	0	0	0
questo sito contiene informazioni complete	0	0	0	0	0	0
questo sito contiene informazioni aggiornate	0	0	0	0	0	0
trovo che utilizzare i servizi di questo sito sia più vantaggioso rispetto ai canali tradizionali (telefono, sportello, fax, email)	0	0	0	0	0	0
l'offerta dei servizi presenti su questo sito soddisfa le mie esigenze	0	0	0	0	0	0
mi vengono segnalati con chiarezza gli eventuali errori commessi in fase di inserimento dei dati	0	0	0	0	0	0
è facile ottenere i documenti e/o le ricevute di cui ho bisogno	0	0	0	0	0	0
il servizio che ho utilizzato mi è stato erogato in tempi che reputo soddisfacenti	0	0	0	0	0	0
questo sito è semplice da navigare	0	0	0	0	0	0
l'aspetto grafico di questo sito è gradevole	0	0	0	0	0	0
riesco a localizzare le informazioni di cui ho bisogno con pochi click	0	0	0	0	0	0
le pagine di questo sito sono ben organizzate	0	0	0	0	0	0
questo sito offre la possibilità di contattare facilmente l'ente	0	0	0	0	0	0
ho formulato un quesito?	si	0	no	0		
ho ottenuto le soluzioni ai quesiti che ho formulato in tempi rapidi	0	0	0	0	0	0
questo sito offre strumenti adeguati per effettuare un reclamo	0	0	0	0	0	0
ho effettuato un reclamo?	si	0	no	0		
il reclamo che ho effettuato attraverso il sito è stato risolto in tempi rapidi	0	0	0	0	0	0
i servizi offerti da questo sito semplificano le mie attività	0	0	0	0	0	0
trovo che questo sito migliori l'immagine che ho dell'ente	0	0	0	0	0	0
mi sento sicuro nell'inserire in questo sito dati riservati	0	0	0	0	0	0
Tenendo conto degli aspetti sopra indicati, ritengo che l'utilizzo del sito e dei servizi on-line sia complessivamente soddisfacente	0	0	0	0	0	0

Indichi l'importanza dei seguenti aspetti dando un voto da 1 (per niente importante) a 6 (molto importante)

	1	2	3	4	5	6
Facilità di accesso al sito e ai servizio on-line	0	0	0	0	0	0
Completezza delle informazioni on-line	0	0	0	0	0	0
Idoneità del servizio on-line a soddisfare le esigenze degli utenti	0	0	0	0	0	0
Adeguatezza dell'impostazione grafica e organizzazione dei contenuti del sito	0	0	0	0	0	0
Idoneità del sito a raccogliere quesiti, fornire soluzioni, risolvere disservizi	0	0	0	0	0	0
Livello complessivo di sicurezza e privacy nell'utilizzo del sito	0	0	0	0	0	0

Indichi eventuali osservazioni/suggerimenti per migliorare il servizio

Figura 2. Questionario standard senza dimensioni

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

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. piano di campionamento;
2. somministrazione del questionario di indagine e raccolta dei dati;
3. analisi dei dati;
4. piano di miglioramento.

4.1 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 cittadini/utenti di servizi pubblici on line) mediante tecniche di inferenza statistica: ne deriva la necessità di definire un piano di campionamento probabilistico².

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 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, 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
- $z_{\frac{\alpha}{2}}$ 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 $\frac{\alpha}{2}$ ⁴

La numerosità campionaria viene calcolata sulla base della formula seguente:

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.

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.

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

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 $z_{\frac{\alpha}{2}}$.⁵ Si trova $z_{\frac{\alpha}{2}} = 1,96$

Pertanto

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

3. Quando una unità (cittadino/utente) termina l'operazione on line, scatta un generatore di numeri casuale. Viene così generato un numero casuale (di seguito indicato con u) compreso tra 0 e 1 estremi inclusi. Si tratta di uno strumento che permette l'estrazione a caso dell'unità campionaria (potenziale rispondente all'intervista).
4. 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 (ad esempio mediante un pop-up). 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.

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.

4.2 Somministrazione e raccolta dati.

Il questionario può essere idealmente somministrato utilizzando quattro modalità distinte:

- l'intervista via internet.
- quella attraverso e-mail;
- la personale (cosiddetta *face to face*);
- la telefonica.

L'obiettivo di valutare il sito nella sua interezza rende necessario definire il criterio di selezione del canale. È inoltre opportuno utilizzare appositi accorgimenti per incentivare la risposta, come per esempio una piccola introduzione all'indagine che enfatizzi quanto l'ente sia interessato al miglioramento dei servizi e quanto a tale scopo la valutazione della qualità da parte dei cittadini/utenti costituisca un contributo indispensabile.

4.2.1 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 scegliere una adeguata posizione per dargli la massima visibilità; dunque è preferibile scegliere ad esempio la home page, utilizzare un link statico e non in movimento 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;
- 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.

4.2.2. 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.

Si riporta di seguito un esempio del *codebook* e del format di database pronto per essere alimentato con le risposte degli intervistati.

PROFILAZIONE INTERVISTATO		
Sesso:		
	Maschio = 1	
	Fammina = 2	
Età:		
	18-30 = 1	
	31-45 = 2	
	46-60 = 3	
	oltre 60 = 4	
Titolo di studio:		
	Media inf. = 1	
	Diploma = 2	
	Laurea = 3	
Dimensione:		
	SCI= Soddifazione complessiva iniziale	
	A = Accessibilità	
	I = Adeguatezza delle informazioni	
	R = Capacità di risposta	
	D = Design del sito	
	U = Gestione del contatto con l'utente	
	PA = Miglioramento dei rapporti PA/cittadino	
	S = Sicurezza	
	SCF= Soddifazione complessiva finale	
Dimensione	Numero item	Descrizione item
SCI	0	ritengo che l'utilizzo del sito e dei servizi on-line sia complessivamente soddisfacente
A	1	è facile raggiungere il sito
A	2	è facile accedere ai servizi presenti sul sito
A	3	è facile effettuare la registrazione per potere usufruire dei servizi presenti sul sito
I	1	sul sito mi offre tutte le informazioni di cui ho bisogno per utilizzare i servizi on-line, senza necessità di rivolgermi altrove
I	2	questo sito contiene informazioni complete
I	3	questo sito contiene informazioni aggiornate
R	1	trovo che utilizzare i servizi di questo sito sia più vantaggioso rispetto ai canali tradizionali (telefono, sportello, fax, email)
R	2	l'offerta dei servizi presenti su questo sito soddisfa le mie esigenze
R	3	mi vengono segnalati con chiarezza gli eventuali errori commessi in fase di inserimento dei dati
R	4	è facile ottenere i documenti e/o le ricevute di cui ho bisogno
R	5	il servizio che ho utilizzato mi è stato erogato in tempi che reputo soddisfacenti
D	1	questo sito è semplice da navigare
D	2	l'aspetto grafico di questo sito è gradevole
D	3	riesco a localizzare le informazioni di cui ho bisogno con pochi click
D	4	le pagine di questo sito sono ben organizzate
U	1	questo sito offre la possibilità di contattare facilmente l'ente
U	2	ho ottenuto le soluzioni adeguate ai quesiti che ho formulato in tempi rapidi
U	3	questo sito offre strumenti adeguati per effettuare un reclamo
U	4	ho effettuato un reclamo
U	5	il reclamo che ho effettuato attraverso il sito è stato risolto in tempi rapidi
PA	1	servizi offerti da questo sito semplificano le mie attività
PA	2	trovo che questo sito migliori l'immagine che ho dell'ente
S	1	mi sento sicuro nell'inserire in questo sito dati riservati
SCF	0	Tenendo conto degli aspetti sopra indicati, ritengo che l'utilizzo del sito e dei servizi on-line sia complessivamente soddisfacente

	Sesso	Età	Titolo di studio	SCI 0	A.1	A.2	A.3	I.1	I.2	I.3			
Questionario 1													
Questionario 2													
Questionario 3													
Questionario 4													
Questionario 5													
Questionario 6													
Questionario 7													
Questionario 8													
Questionario 9													
Questionario 10													
Questionario 11													
.....													
.....													
.....													
.....													
.....													
.....													
.....													
.....													
.....													
.....													
Questionario n													

Figura 3. Esempio codebook

4.3 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 si è avuto modo di anticipare nel paragrafo relativo alla fase 4, è bene prevedere un codebook per ogni dataset, dove vengono conservate le informazioni relative alla codifica della variabili. Nella maggioranza dei casi, anche il nome delle variabili (domanda nel 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 dei dati e l'analisi statistica (tra cui ad esempio Excel, Minitab, Spss). Di seguito si riporta l'esempio di un dataset costruito con Excel e del relativo codebook.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Questionario	P.1	P.2	S.I.	A.1	I.1	S.F.	
2	1	1	1	4	6	5		4
3	2	2	1	3	5	3		4
4	3	4	2	4	6	4		5
5	...	2	1	3	6	5		2
6	...	3	2	2	6	1		4
7	...	1	2	5	3	3		2
8	...	2	2	2	2	1		1
9	n	1	1	6	6	6		5

Figura 4: Esempio di dataset in Excel

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1											
2											
3											
4	Codice	Variabile/domanda		Fasce di età	Codice		Genere	Codice			
5	P.1	Età		18-30	1		M	1			
6	P.2	Genere		31-43	2		F	2			
7	S.I.	Soddisfazione iniziale		44-55	3						
8	A.1	Raggiungibilità del sito		oltre 55	4						
9	I.1	Completezza informazioni									
10									
11									
12									
13	S.F.	Soddisfazione finale									

Figura 5: Esempio di code-book in Excel

Una volta strutturato il dataset, i dati sono pronti per essere elaborati e successivamente interpretati. Le tecniche statistiche, più o meno complesse, utilizzabili per effettuare l'analisi dei dati raccolti sono svariate. 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 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.

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 accoppiare classi di giudizio contigue. Seguendo questa logica i giudizi 1 e 2 possono uniti in un unico livello di soddisfazione

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.

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

Tabella 1: Accorpamento dei giudizi in classi ed attribuzione dell'emoticon

4.3.1 Analisi dei giudizi di importanza attribuiti alle dimensioni

I giudizi di importanza servono pertanto a facilitare il processo decisionale, consentendo di definire le priorità di intervento. 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 a due dimensioni e quattro quadranti (vedi figura sotto). 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.

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 *cut-off* 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, che assume un valore di supporto nel processo decisionale.

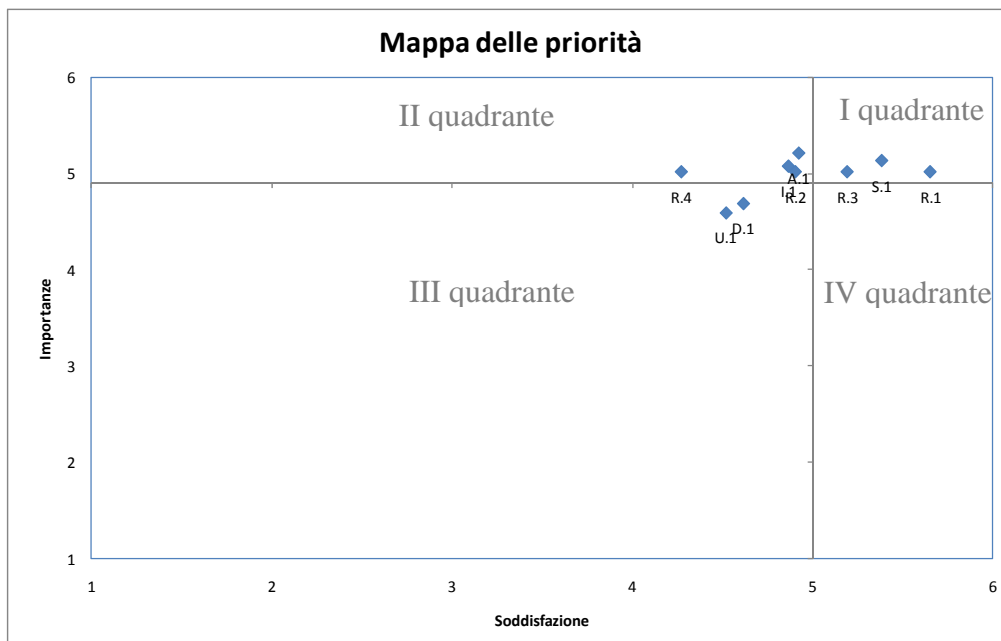


Figura 6: Esempio di mappa delle priorità

I quadranti della matrice che vengono così a formarsi 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 2: Il significato dei quadranti nella mappa delle priorità

Parallelamente, si può procedere anche ad una rappresentazione analitica delle informazioni secondo la logica della tabella riportata sotto. Nelle righe della tabella 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	Importanza media	Quozienti
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	5,07	1,014
S.1	5,06	5,13	1,014
PA.1	5,5	5,55	1,009
D.1	5,01	5	0,998
R.1	5,53	5,46	0,987

Tabella 3: Quozienti I/S (Importanza/Soddisfazione)

I valori sono ordinati in ordine decrescente, si ottiene 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.

Per eventuali necessità di approfondimento o maggiori dettagli circa gli strumenti statistici sopra richiamati, si rimanda a: [Approfondimento tecniche statistiche e analisi dei dati.](#)

4.4 Pianificazione del Miglioramento

Fine ultimo delle rilevazioni di customer satisfaction è quello di offrire una opportunità di miglioramento dei servizi erogati on line dalle 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 realizzativi⁷.

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 del cliente/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)

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).

permetterà di valutare nel tempo il trend di soddisfazione dei cittadini⁸. 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.

4.4.1. 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. L'analisi dei dati può portare a scelte diverse in funzione del contesto nel quale i risultati si sono verificati.

E' opportuno precisare che il presente modello di rilevazione della soddisfazione dei servizi erogati on line consente di valutare la soddisfazione da due prospettive diverse: la valutazione generale del portale dei servizi (sito) utilizzato dall'amministrazione e la soddisfazione nei confronti di un servizio specifico erogato attraverso il sito stesso. A seconda dell'ottica di indagine, sono stati predisposti due questionari ad hoc, uno cosiddetto generale e uno specifico.

Qualora ci si concentri sugli aspetti generali del sito, e quindi alla realizzazione di interventi volti a migliorare le sue caratteristiche e/o i processi organizzativi inerenti la sua gestione, il modello di rilevazione poggia sul questionario generale e la soddisfazione viene studiata relativamente alle seguenti 7 dimensioni:

- facilità di accesso al sito;
- aggiornamento e completezza delle informazioni on line;
- idoneità del servizio on line a soddisfare le esigenze degli utenti;
- impostazione grafica e organizzazione dei contenuti presenti sul sito;
- idoneità del sito a raccogliere quesiti, fornire soluzioni e risolvere disservizi;
- percezione di sicurezza del cittadino nel rilasciare dati personali sensibili nell'utilizzo del sito;
- capacità del sito di semplificare le relazioni amministrazione/cittadino.

In tal caso, dopo aver effettuato l'analisi dei dati, è utile procedere riepilogando i risultati ottenuti in una tabella che permetta di evidenziare in modo chiaro le criticità relative divise per classi di soddisfazione. La prima colonna accoglie gli indicatori di soddisfazione, posti in ordine decrescente di importanza (dal più importante al meno importante) sulla base del rapporto fra i giudizi di Importanza e Soddisfazione (seconda colonna). Nella terza colonna (soddisfazione rilevata) è riportata la distribuzione percentuale dei giudizi di soddisfazione raggruppati in tre classi: soddisfazione bassa (1-2), media (3-4) e alta (5-6). Nell'ultima colonna occorre indicare l'obiettivo di soddisfazione – espresso come percentuale complessiva di utenti soddisfatti – che si vuole conseguire. L'analisi degli scostamenti tra soddisfazione rilevata e obiettivo di soddisfazione consentirà di verificare gli effetti delle azioni di miglioramento eventualmente intraprese.




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).....					
4).....					
N).....					

Tabella 4. Schema relazione soddisfazione rilevata tempo t e obiettivo t+1

4.4.2. 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/cittadino.

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

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

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, è possibile avvalersi di alcuni strumenti per supportare il manager nella selezione degli aspetti più critici quali la mappa delle priorità, che permette di individuare le criticità in funzione del livello di importanza e di soddisfazione di ciascun indicatore osservato. Si possono anche utilizzare strumenti più avanzati di statistica multivariata quali la regressione multipla o i sistemi esperti probabilistici, che permettono di studiare come si forma il giudizio complessivo del cittadino⁹. 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.

CRITICITA': IMPORTANZA/SODDISFAZIONE	ALTA	VALUTARE	SELEZIONARE
	BASSA	ESCLUDERE	MONITORARE
		BASSA	ALTA
		FATTIBILITA'	

Figura 7. Matrice valutazione fattibilità azione di miglioramento

4.4.3. 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. Nel caso specifico fra gli attori coinvolti potrebbero essere coinvolti: il process owner e altri soggetti direttamente coinvolti nella gestione del processo. Al tavolo di lavoro possono eventualmente partecipare anche rappresentanti di utenti, 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 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 pesce¹⁰; l'obiettivo di questo diagramma è quello di guidare il processo di individuazione delle cause potenziali dirette e indirette che producono un effetto indesiderato,

⁹ Si rimanda, per ulteriori dettagli sulle tecniche statistiche, all'approfondimento del paragrafo 4.3.1.

¹⁰ K. ISHIKAWA, (1976), *Guide to quality control, Industrial engineering and technology*, Asian Productivity Organization, Tokyo.

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).

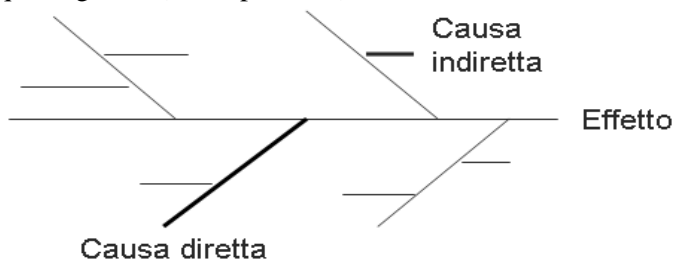


Figura 8. Esempio diagramma causa effetto

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

4.4.4. 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	

Figura 9. 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 del [Comune XY](#) da utilizzare come esempio concreto