



**AGID** | Agenzia per  
l'Italia Digitale

**AGID**

**User Centricity**

Raccomandazioni Feedback Management

# INDICE

<b>1. CONTESTO E OBIETTIVO DEL DOCUMENTO</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Il contesto Single Digital Gateway</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Gli obiettivi del documento</b>	<b>3</b>
<b>2. FEEDBACK MANAGEMENT: UNA PANORAMICA</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Perché è importante misurare l'esperienza del Cittadino</b>	<b>9</b>
<b>3. FEEDBACK MANAGEMENT: RACCOMANDAZIONI</b>	<b>12</b>
<b>3.1 Raccolta feedback</b>	<b>12</b>
<b>3.2 Analisi</b>	<b>15</b>
<b>3.3 Azione</b>	<b>16</b>

## 1. CONTESTO E OBIETTIVO DEL DOCUMENTO

### 1.1 Il contesto Single Digital Gateway

Il Single Digital Gateway (SDG) si configura come un'iniziativa di primaria importanza nell'ambito del processo di digitalizzazione dell'Unione Europea. Il Regolamento 1724/2018<sup>1</sup>, infatti, istituisce uno sportello digitale unico per l'accesso a informazioni, procedure e servizi di assistenza e di risoluzione dei problemi e, modificando il regolamento (UE) n. 1024/2012, cerca di porre rimedio alla frammentazione del mercato europeo e alla difficoltà nella libera circolazione delle risorse all'interno dei confini comunitari. Nello specifico, il Regolamento, istituisce all'allegato II un elenco di **21 procedure** (di cui 19 applicabili sul territorio italiano) che sono state digitalizzate nel dicembre 2023 con l'obiettivo di:

- **Semplificare le procedure amministrative:** il progetto mira a digitalizzare le procedure elencate nell'allegato II del Regolamento SDG, rendendole più efficienti, accessibili e trasparenti. Questo implica la loro completa dematerializzazione, ossia la possibilità di avviarle, completarle e gestirle interamente online come canale di preferenza.
- **Ridurre gli oneri per cittadini e imprese:** la digitalizzazione delle procedure e la semplificazione dell'accesso alle informazioni dovrebbero comportare una riduzione degli oneri amministrativi e burocratici per cittadini e imprese nonché garantire il rispetto dell'applicazione del principio "una tantum" (Once Only) basato sull'idea che i cittadini e le imprese non devono fornire gli stessi dati alle pubbliche amministrazioni più di una volta e che dovrebbe essere altresì possibile utilizzare tali dati su richiesta dell'utente ai fini del completamento delle procedure in linea che coinvolgono utenti transfrontalieri.
- **Promuovere il mercato unico digitale:** il progetto SDG contribuirà a creare un mercato unico digitale europeo più coeso e competitivo.

### 1.2 Gli obiettivi del documento

Il Regolamento Single Digital Gateway 1724/2018, agli art. 23-24-25, pone l'attenzione sulle pratiche che le Pubbliche Amministrazioni in perimetro SDG devono introdurre per garantire un'esperienza degli utenti ottimale, sottolineando tre aspetti, ossia:

- La necessità di rendere "...le informazioni, le procedure e i servizi di assistenza e di risoluzione dei problemi visibili al pubblico e facilmente trovabili mediante i motori di ricerca" (Art.23<sup>2</sup>). Il presente articolo introduce quindi il tema della SEO (Search Engine Optimization);
- L'obbligo di raccogliere le statistiche "riguardanti le visite degli utenti allo sportello e alle pagine web connesse" e "di metterle a disposizione del pubblico in formato aperto, di uso comune e leggibile elettronicamente" (Art.24<sup>3</sup>). Il presente articolo introduce quindi il tema del Web analytics;
- La necessità di "...dare accesso agli utenti allo strumento di riscontro [...], per monitorare la qualità del servizio in termini di qualità e disponibilità dei servizi forniti [...], delle informazioni disponibili e dell'interfaccia utente" (Art.25<sup>4</sup>). Il presente articolo introduce quindi il tema del Feedback Management.

---

<sup>1</sup> Regolamento Single Digital Gateway 1724/2018: [Link](#)

<sup>2</sup> Regolamento Single Digital Gateway 1724/2018, Art.23: [Link](#)

<sup>3</sup> Regolamento Single Digital Gateway 1724/2018, Art.24: [Link](#)

<sup>4</sup> Regolamento Single Digital Gateway 1724/2018, Art.25: [Link](#)

In tale contesto, l'obiettivo del presente documento è dotare le Pubbliche Amministrazioni in perimetro SDG di una guida che fornisca loro le principali nozioni e raccomandazioni da mettere in pratica nel percorso di adozione e di miglioramento delle procedure portal che ospitano i procedimenti amministrativi in linea con quanto sancito dagli articoli 23-24 e 25 del Regolamento. Nello specifico, la presente guida vuole focalizzare l'attenzione sulla tematica del Citizen Feedback Management collegata con l'articolo 25 del Regolamento.

## 2. FEEDBACK MANAGEMENT: UNA PANORAMICA

Il Citizen Feedback Management concerne la raccolta di feedback, aspettative ed emozioni dei cittadini attraverso questionari. I dati raccolti vengono poi analizzati e trasformati in azioni concrete mirate a migliorare i servizi offerti dalle Pubbliche Amministrazioni, garantendo così un'esperienza più efficiente e in linea con le reali esigenze della popolazione.

Il processo si articola in tre fasi:

1. **Raccolta:** mirata a raccogliere feedback, aspettative ed emozioni dei cittadini
2. **Analisi:** volta ad analizzare i dati provenienti dai questionari, integrarli con altre fonti interne ed esterne per arricchire le informazioni sui cittadini ed estrarre insight di valore
3. **Azione:** mirata a trasformare i feedback raccolti in azioni di miglioramento, con lo scopo di risolvere i problemi dei cittadini e ottimizzare l'esperienza mediante un approccio omnicanale, che integra anche l'uso dell'Intelligenza Artificiale.

### Fase 1: Raccolta

La raccolta del feedback dei cittadini è fondamentale per migliorare i servizi offerti. Esistono diversi tipi di questionari, ognuno con caratteristiche specifiche a seconda dell'obiettivo che si vuole raggiungere.

1. **Questionari sulla Customer Satisfaction (CSAT):**  
Il CSAT è una metrica comunemente utilizzata per misurare il livello di soddisfazione degli utenti nei confronti di un servizio che hanno utilizzato. Si tratta di uno dei metodi più semplici per valutare la soddisfazione dei cittadini. Il punteggio medio dei risultati viene espresso in percentuale, dove 100% indica completa soddisfazione e 0% indica completa insoddisfazione. I questionari di soddisfazione dell'utente possono essere utilizzati per raccogliere il feedback rispetto all'esperienza del cittadino, alla loro soddisfazione generale nei confronti dell'organizzazione e dei servizi di cui hanno usufruito.
2. **Questionari sul Net Promoter Score (NPS):**  
Il questionario con il Net Promoter Score viene utilizzato per misurare la propensione dell'utente nel consigliare il servizio a conoscenti, amici o parenti. Un punteggio NPS alto indica che i cittadini sono soddisfatti e disposti a promuovere l'organizzazione e i servizi digitali. Al contrario, un NPS basso indica una mancanza di fiducia nell'organizzazione ed una insoddisfazione generale. Il Net Promoter Score viene poi espresso come un punteggio da -100 a +100 per evidenziare il tipo di performance in atto dalla Pubblica Amministrazione.
3. **Test di prodotto:**  
Il test del prodotto digitale è il processo di valutazione degli applicativi digitali (es: sito web, app) in termini di qualità, usabilità e funzionalità. Si tratta di verificare se i prodotti funzionano come previsto e se offrono un'esperienza soddisfacente all'utente.
4. **Questionari sul livello di consapevolezza del servizio/prodotto:**  
Servono a misurare il livello di consapevolezza e la relativa percezione dell'organizzazione da parte degli utenti. Per esempio, la 5 Second Test Survey è un metodo di ricerca sull'utente che aiuta a misurare quali informazioni gli utenti colgono e quale impressione ricevono entro i primi cinque secondi dopo aver visualizzato una determinata grafica. Viene comunemente utilizzato per verificare se le pagine web comunicano efficacemente il messaggio previsto. Ai partecipanti viene mostrato un contenuto visuale per cinque secondi, dopodiché rispondono ad alcune semplici domande.

5. **Questionari permanenti**

Si tratta di questionari posizionati, per la maggior parte dei casi, in luoghi accessibili per gli utenti e in maniera permanente in modo da funzionare come canale di ascolto sempre attivo. A volte vengono integrate tramite un link nel footer del sito web o addirittura indicizzati nei motori di ricerca (es. Google).

6. **Questionari sulla User Experience:**

Questionari che vengono utilizzati per raccogliere i riscontri degli utenti sulle funzionalità complessive del sito/app e sulla soddisfazione relativa ai servizi offerti.

7. **Questionari di ricerca di mercato:**

Questionari che sono progettati per raccogliere i feedback sulle preferenze, le opinioni e i comportamenti degli utenti relativi ai servizi. Vengono utilizzati per comprendere meglio le necessità dei cittadini in un determinato segmento di popolazione. Per esempio, i *questionari demografici* servono a raccogliere informazioni demografiche sui cittadini, come età, sesso, reddito e altre caratteristiche personali.

8. **Heatmap:**

Le heatmap sono strumenti di analisi del comportamento che mostrano visivamente come gli utenti interagiscono con una pagina web o un'applicazione. Possono essere utilizzate per capire quali elementi attirano maggiormente l'attenzione e quali aree della pagina web o dell'applicazione potrebbero essere migliorate.

9. **Questionari a completamento dell'attività:**

Questionari che vengono condotti in seguito al completamento di una specifica attività da parte del cittadino con l'obiettivo di raccogliere feedback sul processo appena concluso e comprenderne in generale il livello di soddisfazione.

Oltre ai metodi tradizionali, diverse realtà stanno sperimentando innovative modalità di somministrazione dei questionari, sfruttando le ultime tecnologie per migliorare l'esperienza del rispondente e l'accuratezza dei dati raccolti, come ad esempio **chatbot**, **assistenza vocale basata sull'intelligenza artificiale** o **video feedback**.

In ciascuno di questi questionari possono essere utilizzate diverse tipologie di domande che permettono di raccogliere feedback più o meno puntuali su singoli aspetti o di valutare in generale il sentiment del rispondente a livello individuale o aggregato:

1. **Scala Likert:** le domande a scala Likert sono quelle del tipo "concordi o dissenti" e vengono utilizzate per valutare le opinioni e i sentimenti dei partecipanti. Queste domande offrono ai cittadini una gamma di opzioni (ad esempio, da "assolutamente non probabile" a "estremamente probabile") rendendole efficaci nel comprendere feedback specifici.
2. **Domande a risposta aperta:** le domande aperte nel questionario richiedono di inserire le proprie risposte in un'apposita casella senza fornire opzioni di risposta predefinite. Le risposte vengono quindi esaminate singolarmente o tramite strumenti di analisi testuale.
3. **Domande su specifici elementi visivi:** i feedback rilasciati su elementi presenti in pagina/app consentono di raccogliere informazioni su questioni più specifiche, come il comportamento di una funzionalità, la chiarezza o meno di un testo, la presenza di un'immagine che può causare confusione o qualsiasi elemento di visualizzazione.
4. **Domande di valutazione:** all'interno di questa tipologia di domande viene mostrata una scala di opzioni di risposta con qualsiasi intervallo (da 0 a 100, da 1 a 10, ecc.). L'utente seleziona il numero che rappresenta più accuratamente la propria risposta. Le domande sul Net Promoter Score sono un buon esempio di domande a scala di valutazione: infatti utilizzano una scala per valutare quanto i clienti sarebbero inclini a raccomandare il prodotto o servizio.
5. **Domande di classificazione:** tramite questa tipologia di domande, si richiede agli utenti di ordinare le opzioni di risposta in base alla preferenza. Questo consente di comprendere non solo come si sentono riguardo a ciascuna opzione di risposta, ma aiuta anche a valutare la relativa preferenza e popolarità rispetto a ciascuna di esse.

6. **Domande di scelta di un'immagine:** questa tipologia di domande funziona molto bene quando si desidera che gli utenti valutino le qualità visive di un'immagine, come un logo.
7. **Domande con mappa clic:** agli utenti viene richiesto di selezionare una o più specifiche aree dell'immagine mostrata, evidenziando in questo modo i punti che trovano più attrattivi. Approccio che può essere utilizzato per comprendere quale sezione del sito web è più intuitiva per gli utenti.
8. **Domande a risposta dicotomica:** domande che offrono solo due opzioni possibili di risposta, l'utente può selezionare solo una tra esse.
9. **Domande a risposta multipla:** consentono agli utenti di selezionare una o più opzioni da un elenco di risposte predefinite. Sono intuitive, facili da usare in modi diversi, aiutano a produrre dati facili da analizzare e forniscono scelte mutualmente esclusive.
10. **Slider:** si tratta di domande interattive che permettono agli utenti di valutare un elemento su una scala numerica, aiutano a quantificare il sentiment dei partecipanti sia a livello individuale che aggregato.
11. **Dropdown:** le domande a tendina sono un modo semplice per visualizzare un lungo elenco di risposte a scelta multipla senza rendere difficile la lettura e la risposta.
12. **Domande a matrice:** comprende una serie di domande che condividono le stesse opzioni di risposta e che vengono organizzate in una struttura a matrice. Le domande su scala Likert o quelle su scala di valutazione sono particolarmente adatte per questo formato.
13. **Domande con possibilità di confronto:** domande che non sono necessariamente presentate in un formato specifico e possono essere utilizzate per diversi tipi di pubblico.

## Fase 2: Analisi

I dati possono essere analizzati utilizzando vari strumenti di Gestione dei Feedback dei Clienti (Customer Feedback Management, CFM). In generale, quasi tutti questi strumenti consentono di: **creare questionari e distribuirli** direttamente attraverso diversi canali (e-mail, social media, sito web), **gestire e monitorare le risposte** in tempo reale, **analizzare i feedback**, individuando trend e correlazioni e **analizzare il testo** per comprendere il sentiment dei rispondenti e le principali **parole chiave** utilizzate. Alcuni degli strumenti di CFM presenti sul mercato sono dotati di una **componente di intelligenza artificiale**, che consente di potenziare e velocizzare le attività di analisi dei dati. Questi strumenti forniscono, ad esempio, assistenti virtuali per la ricerca dati o la creazione di dashboard, e diverse funzionalità avanzate che facilitano la clusterizzazione degli utenti e molte altre.

Lo strumento di reporting principale per l'analisi delle opinioni sono le **dashboard**, in quanto forniscono una panoramica visiva e intuitiva delle metriche e dei dati relativi all'esperienza degli utenti. Le dashboard consentono di tenere traccia degli **indicatori chiave**, come la soddisfazione dell'utente, i tempi di risposta, il tasso di conversione e altro ancora. Questo monitoraggio costante aiuta a garantire che l'organizzazione raggiunga i suoi obiettivi e che si stia muovendo nella giusta direzione. Le dashboard aiutano poi nell' **individuazione delle tendenze**, permettendo di identificare modelli di dati nel corso del tempo, rivelando cambiamenti significativi nel comportamento o nei pattern di feedback e consentendo all'organizzazione di adattarsi rapidamente alle esigenze del target. Grazie alle dashboard è più semplice visualizzare i **punti di forza e di debolezza** dell'esperienza del cittadino, consentendo di concentrarsi sul miglioramento delle aree critiche e di capitalizzare sui punti di forza. Tutto ciò permette di prendere **decisioni informate** basandosi sui dati visualizzati; infatti, i dirigenti possono ottimizzare le operazioni, allocare le risorse in modo più efficace e implementare strategie di miglioramento dell'esperienza del cittadino.

Le **dashboard** nel CFM possono essere di diversi tipi, a seconda delle metriche, dei dati monitorati e delle esigenze specifiche dell'ente come ad esempio: *dashboard di soddisfazione del cittadino* che monitorano le valutazioni sulla soddisfazione degli utenti e le metriche correlate; *dashboard di esperienza omnicanale* che integrano i dati provenienti da diversi canali per fornire una visione

completa dell'esperienza degli utenti; *dashboard di pianificazione delle azioni* che servono ad identificare tendenze e aree di miglioramento; *dashboard di gestione dei ticket*, etc.

Gli strumenti più all'avanguardia di CFM permettono di automatizzare la creazione di dashboard in base agli obiettivi e alle richieste specifiche fornite grazie a sistemi integrati di intelligenza artificiale.

### Fase 3: Azione

I feedback raccolti e analizzati tramite gli strumenti di CFM hanno un valore inestimabile in quanto consentono di:

- **Identificare e risolvere prontamente le criticità dei prodotti/servizi** al fine di migliorare l'esperienza dei cittadini e personalizzarla utilizzando un approccio omnicanale.
- **Utilizzare l'Intelligenza Artificiale** e l'analisi costo-beneficio per **prioritizzare** le aree di miglioramento individuate.
- **Sviluppare piani d'azione** sia a breve che a lungo termine per implementare le modifiche suggerite dalle opinioni degli utenti.

Queste attività possono essere supportate da diversi strumenti di Customer Feedback Management (CFM), tra i quali troviamo i leader di settore: Qualtrics, Medallia e PG Forsta.



Figura 1 - Gartner Magic Quadrant for Voice of the Customer (VoC) Platforms 2024

**Qualtrics** si sta distinguendo come una piattaforma completa che sfrutta appieno l'intelligenza artificiale per automatizzare l'estrazione di insight e approfondire le iniziative di miglioramento. Sfruttando la vasta quantità di dati accumulati durante anni di esperienza nel campo dell'analisi del feedback dell'utente, sta implementando un sistema di Intelligenza Artificiale per semplificare e potenziare le attività legate alla misurazione delle esperienze. Queste nuove funzionalità permettono di identificare in modo efficiente temi chiave e tendenze emergenti, oltre a creare dashboard di approfondimento che consentono di visualizzare rapidamente e con precisione i risultati ottenuti. Inoltre, sta integrando un sistema di supporto in tempo reale che monitora ogni interazione, permettendo di comprendere i sentimenti degli utenti e di guidare i gruppi di lavoro verso un servizio personalizzato ed efficiente in ogni situazione. Questi sforzi combinati rendono Qualtrics una scelta d'eccellenza per le aziende e gli enti che cercano di massimizzare il valore dei feedback degli utenti attraverso l'utilizzo dell'intelligenza artificiale.

**Medallia**, leader nel settore della Customer Experience da oltre 20 anni, sta rivoluzionando il mondo del feedback management con un approccio che combina feedback degli utenti, analisi avanzate e



azioni in tempo reale con le ultime tecnologie. Questa sinergia consente di migliorare complessivamente l'esperienza dell'utente e di prevedere i comportamenti futuri. La piattaforma offre una gestione completa dell'esperienza, con particolare attenzione al coinvolgimento e all'interazione personalizzata. Tra le più recenti implementazioni spiccano l'analisi avanzata del linguaggio vocale e testuale, alimentata dall'IA, che consente di estrarre insight preziosi anche da dati non strutturati. Inoltre, le notifiche automatiche avvisano e consigliano il team di progetto in tempo reale su opportunità di fidelizzazione degli utenti, elogi dei dipendenti o situazioni rischiose. Utilizzando tali avvisi intelligenti, la piattaforma combina l'intelligenza umana e quella artificiale per consigliare azioni di alto valore e aiutare a focalizzare l'attenzione dei dipendenti dove conta di più. Per garantire argomenti e sentiment accurati per il settore, Medallia fornisce un'interfaccia utente semplice e senza codice per annotare temi personalizzati, riducendo notevolmente il tempo dedicato alla manutenzione del modello di intelligenza artificiale e consentendo al team di concentrarsi sull'azione.

**PG Forsta** si distingue per l'impiego di tecnologie all'avanguardia allo scopo di rilevare tendenze e pattern significativi. La sua piattaforma consente un adattamento delle soluzioni alle specifiche esigenze di ogni organizzazione, offrendo flussi personalizzati. Grazie a un'analisi approfondita dei dati aiuta gli enti e le aziende a individuare le opportunità emergenti e ad adottare strategie su misura per migliorare complessivamente l'esperienza degli utenti. La recente partnership con Phebi.AI ha aggiunto la tecnologia pluripremiata di analisi vocale e delle emozioni non conscie alla piattaforma tecnologica di Forsta. Questo permette ai professionisti di sfruttare la sofisticata intelligenza artificiale di Phebi attraverso programmi di ricerca sia qualitativa che quantitativa. Combinando riconoscimento vocale e machine learning ottimizza la comprensione del sentiment dietro alle opinioni espresse dagli utenti.

## 2.1 Perché è importante misurare l'esperienza del Cittadino

I cittadini sono ormai abituati a ricevere esperienze di valore come consumatori nel settore privato; per questo motivo si aspettano di ricevere lo stesso livello di servizio, se non superiore, anche dalle Pubbliche Amministrazioni (un dato che coinvolge approssimativamente l'85% dei cittadini<sup>5</sup>). Tuttavia, affinché le istituzioni possano rispondere efficacemente a tali aspettative, mitigando il malcontento e mantenendo la fiducia delle persone, è fondamentale coinvolgere attivamente i cittadini nella crescita socioeconomica. A tal proposito, il 72% dei cittadini<sup>6</sup> a livello globale ritiene che le Pubbliche Amministrazioni debbano migliorare nell'ascolto delle esigenze della popolazione. Per conseguire questo obiettivo, è essenziale seguire alcuni principi guida fondamentali nell'approccio al cittadino:

- **Semplicità** nel fornire informazioni che aiutino i cittadini a raggiungere i propri obiettivi.
- **Valorizzare l'aspetto umano**, bilanciando adeguatamente l'esperienza digitale con quella fisica.
- **Implementare misure di sicurezza** che accrescano la fiducia nel ruolo dello stato come fornitore di diversi servizi.
- **Garantire l'accessibilità dei servizi** a tutti i cittadini, evitando esclusioni di qualsiasi genere.

---

<sup>5</sup> Citizen Accenture Survey

<sup>6</sup> Qualtrics Industry Research – Government Ranks Last at Listening to Customers and Employees

## Come le istituzioni nel mondo stanno affrontando la sfida

La sfida della misurazione dell'esperienza dei cittadini è stata affrontata su scala globale da diverse pubbliche amministrazioni e istituzioni, alcuni casi d'uso ci dimostrano come sia possibile migliorare significativamente la qualità dei servizi pubblici e l'interazione con gli utenti:

- **Dubai Smart Government (DSG) – Governo di Dubai:** Dubai ha introdotto questo programma per migliorare la qualità dei servizi pubblici e semplificare l'interazione tra governo e cittadini. Ha implementato servizi online e applicazioni mobili che consentono ai cittadini di accedere ai servizi pubblici, effettuare pagamenti, inviare documenti e fornire opinioni in modo efficiente. Ciò ha portato a un notevole miglioramento dell'accessibilità ai servizi governativi, risparmiando tempo e sforzi ai cittadini, aumentando la loro soddisfazione e migliorando l'efficienza nella fornitura dei servizi pubblici.
- **Portale “REACH” – Governo di Singapore:** Questo portale consente ai cittadini di partecipare a questionari e condividere opinioni su questioni pubbliche. Ciò ha portato a un miglioramento significativo della partecipazione dei cittadini e della soddisfazione complessiva, permettendo di adattare e migliorare i servizi in base alle esigenze degli utenti.
- **Programma Wien.at – città di Vienna:** Questo programma offre ai cittadini un portale online centralizzato per accedere ai servizi pubblici, inviare segnalazioni e fornire opinioni su questioni relative alla città. Il portale Wien.at ha semplificato l'accesso ai servizi pubblici e migliorato la comunicazione tra il governo locale e i cittadini, mantenendo elevati i livelli di soddisfazione.
- **Applicazione NYC311 – città di New York:** Questa app consente ai cittadini di segnalare problemi, richiedere servizi e fornire feedback direttamente alle istituzioni. Ciò ha permesso di monitorare meglio i problemi e raccogliere dati preziosi per migliorare i servizi, garantendo una maggiore soddisfazione dei cittadini.
- **Standardizzazione dell'esperienza digitale – città di Orlando:** Il personale delle Pubbliche Amministrazioni della Città di Orlando si trovava a dover affrontare un eccessivo carico di chiamate non necessarie: i residenti incontravano difficoltà nel trovare e utilizzare i servizi, con un conseguente aumento delle lamentele. Era fondamentale individuare le aree di difficoltà e le cause sottostanti per semplificare l'accesso ai servizi online, riservando il supporto a coloro che ne avevano effettivamente bisogno. Pertanto, è stato avviato un processo di raccolta delle opinioni sull'esperienza web dei servizi critici, supportato da dashboard in tempo reale per identificare e risolvere prontamente i problemi. Inoltre, è stato mantenuto un costante contatto con i cittadini per assicurarsi che ricevessero l'assistenza necessaria. Ciò ha permesso di aumentare la soddisfazione dei residenti, di digitalizzare >300 servizi in base alle opinioni ricevute e di migliorare il punteggio medio di soddisfazione su tutti i servizi.
- **Creazione di un'esperienza coerente – Dipartimento dei veterani degli Stati Uniti (VA):** L'obiettivo del Dipartimento VA era garantire un'esperienza coerente e personalizzata ai Veterani, alle loro famiglie, ai caregiver, ai sopravvissuti e ai propri dipendenti nell'ambito dell'assistenza sanitaria. A tal fine, ha avviato un processo di ridisegno dei questionari per ridurre la complessità e ha implementato un monitoraggio continuo della soddisfazione. Inoltre, ha concentrato i propri sforzi sull'abilitazione dei dipendenti, rendendo la Customer Experience (CX) la priorità assoluta e coinvolgendo il personale per garantire un'esperienza migliore. Queste azioni hanno comportato l'aumento nel punteggio di fiducia dei veterani verso il VA e un incremento nelle applicazioni online per l'assistenza sanitaria.

## Benefici della misurazione dell'Esperienza del cittadino

- **Incremento della fiducia nelle istituzioni:** individui soddisfatti sono più inclini a fidarsi della Pubblica Amministrazione.
- **Raggiungimento o superamento degli obiettivi di bilancio:** individui insoddisfatti hanno il doppio di probabilità di richiedere assistenza.
- **Riduzione del rischio:** individui insoddisfatti hanno il doppio di probabilità di esprimere pubblicamente la loro insoddisfazione.
- **Miglioramento del morale dei dipendenti:** il successo organizzativo a lungo termine dipende per il 50%<sup>7</sup> dalla salute organizzativa.

Tuttavia, ci sono ancora delle grosse sfide nel misurare l'esperienza del cittadino, come l'assenza di KPI specifici per rilevare il livello di fiducia, il mancato utilizzo dei feedback raccolti per prioritizzare gli investimenti e l'assenza di una metrica standard comparabile al Net Promoter Score (NPS) per misurare l'esperienza del cittadino.

---

<sup>7</sup> United States, McKinsey Public Sector Journey Benchmark Survey, 2018

### 3. FEEDBACK MANAGEMENT: RACCOMANDAZIONI

Per ottimizzare l'efficacia e l'efficienza del processo di misurazione dell'esperienza del cittadino attraverso la raccolta dei feedback, l'analisi ed estrazione di insight di valore e la trasformazione dei feedback in azioni, è cruciale seguire indicazioni specifiche e applicare le best practice del settore.

#### 3.1 Raccolta feedback

Al fine di garantire la copertura completa dell'esperienza dei cittadini, è essenziale identificare il metodo più adatto per raccogliere i feedback e scegliere i momenti più opportuni (*Moments that Matter*) per farlo.

I questionari online si possono distinguere a seconda del canale e modalità di erogazione:

I questionari **"intercept"** appaiono automaticamente all'utente tramite pop-up o all'interno delle "thank-you page" durante la navigazione su sito web/App. Sono brevi e concisi, ideali per raccogliere il feedback a "caldo" alla fine di una esperienza o azione specifica svolta dal cittadino sui canali digitali. Sono ideali per raccogliere un'opinione rapida su un argomento specifico e hanno elevata visibilità, catturando l'attenzione immediata dell'utente. Possono essere facilmente implementati facendo leva su tool di Customer Feedback Management evoluti che permettono una semplice integrazione con i canali digitali (sito, app) di proprietà. Essendo brevi e concisi, non sono adatti per questionari articolati e devono essere utilizzati in modo mirato per non ridurre l'efficacia complessiva e provocare un'adesione ridotta degli utenti.

I questionari **"always on"** sono sempre disponibili per gli utenti sui canali digitali e permettono di raccogliere i feedback in modo continuativo e costante su servizi ed esperienze offerte dalle Pubbliche Amministrazioni. Consentono di raccogliere dati in tempo reale identificando tendenze, problemi emergenti, variazioni del livello di soddisfazione nel tempo e lasciando la flessibilità agli utenti di compilare il questionario in modo "spontaneo". Dall'altra parte, proprio perché questionari sempre disponibili, potrebbero portare gli utenti insoddisfatti ad essere più inclini a partecipare per esprimere in modo immediato le loro opinioni negative, determinando una sovra-rappresentazione degli utenti più insoddisfatti.

Nei casi in cui si desidera raccogliere feedback sull'esperienza digitale degli utenti senza interrompere o disturbare la loro esperienza, **la richiesta di opinioni** può avvenire **tramite altri canali come e-mail**. I questionari inviati via e-mail possono essere veicolati in un arco temporale vicino all'esperienza dell'utente e permettono di andare in profondità su argomenti specifici, consentendo di raccogliere feedback tempestivi e rilevanti. Tuttavia, questa modalità di raccolta comporta un livello di complessità maggiore rispetto alle altre, in quanto necessita a monte della predisposizione di documenti contenenti tutte le informazioni tecniche di dettaglio propedeutiche all'invio del sondaggio, nonché dell'individuazione strutturata degli elementi (es: dati di comportamento del Cittadino) che ne scatenano l'invio.

#### Framework di KPIs (Key Performance Indicators)

Utilizzare le metriche adeguate rispetto all'obiettivo dei questionari, distinguendo tra metriche primarie e secondarie, risulta essere di fondamentale importanza per la raccolta e successiva analisi dei feedback dei cittadini.

Nell'ambito della raccolta e analisi dell'esperienza dei cittadini sui canali digitali, possono essere utilizzate differenti metriche.

Il **Customer Satisfaction Score (CSAT)** permette di misurare, in generale, il livello di soddisfazione dei cittadini nei confronti di una determinata istituzione. Si basa su una scala di valutazione semplice, da 1 a 10, e corrisponde alla domanda *“Quanto sei complessivamente soddisfatto del servizio/processo offerto da [Nome Pubblica Amministrazione]?”*. Il CSAT consente di valutare l'esperienza del cittadino in relazione ai momenti di interazione con la Pubblica Amministrazione, permettendo di identificare rapidamente punti di forza e problemi relativi a singoli processi/servizi e intervenire prontamente per migliorare l'esperienza del cittadino.

Il CSAT non è invece consigliato per indagare la relazione tra cittadini e Pubblica Amministrazione ed in particolare per approfondire tematiche relative alla fiducia nell'Amministrazione.

Le Pubbliche Amministrazioni forniscono una vasta gamma di servizi che possono variare in termini di caratteristiche, impatto e rilevanza per i cittadini. Al fine di aumentare il grado di accuratezza con cui viene misurata la soddisfazione dei cittadini, il CSAT può essere affiancato dal **Citizen Effort Score (CES)**. Il CES permette di misurare lo sforzo richiesto ai cittadini per interagire con la Pubblica Amministrazione o completare determinate azioni; fornisce informazioni sulle sfide che i cittadini devono compiere per completare una procedura in ottica di ottimizzazione e semplificazione dei processi. Si basa su una scala da 1 a 7 in cui 1 equivale a “Molto facile” e 7 a “Molto difficile” e corrisponde alla domanda *“Quanto è stato facile il processo di [Nome processo] offerto da [Nome Pubblica Amministrazione]?”*

Il CES è una metrica che permette di focalizzarsi sulla misurazione dell'esperienza transazionale e non si consiglia di utilizzarlo per misurare la natura complessa delle relazioni tra cittadini e Pubbliche Amministrazioni. Il CES permette di ottenere informazioni circa la “fatica” dei cittadini in merito a singoli processi/servizi, ma data la differente natura dei servizi/processi offerti dalle Pubbliche Amministrazioni, questo potrebbe rendere difficile il confronto dei punteggi CES tra diverse istituzioni.

Il **Net Satisfaction Score (NSS)** è un indicatore che può essere utilizzato per valutare il grado di soddisfazione dei cittadini nei confronti di un aspetto specifico dell'esperienza del cliente. Viene misurato attraverso la domanda primaria *“Quanto sei soddisfatto/a complessivamente del servizio [nome del servizio] ricevuto da [Nome Pubblica Amministrazione]?”* con una scala di valutazione da 1 a 10. Si tratta di un indicatore versatile, poiché può essere applicato a qualsiasi servizio offerto e permette di focalizzarsi sull'individuazione dei punti critici che causano frustrazione nei clienti insoddisfatti, rispetto ad altri indicatori come il CSAT. Tuttavia, il NSS si concentra principalmente su una singola interazione o esperienza del servizio, piuttosto che sulla relazione complessiva con l'ente.

### Net Promoter Score (NPS)

Un'ulteriore metrica, molto diffusa soprattutto nel contesto delle aziende private, per misurare la soddisfazione del cliente è il **Net Promoter Score (NPS)**, ossia indice di raccomandabilità. Tuttavia, **nel caso delle Pubbliche Amministrazioni**, questa metrica può essere **utilizzata in rari casi**, ossia solo quando è possibile il confronto tra enti differenti che offrono i medesimi servizi.

L'utilizzo di scale numeriche per la misurazione dell'esperienza dei cittadini rispetto all'utilizzo di stelle o “faccine” consente:

- **Analisi statistica più dettagliata:** i dati numerici sono più facilmente analizzabili e interpretabili tramite tecniche statistiche avanzate, consentendo alle Pubbliche

Amministrazioni di identificare tendenze, correlazioni e relazioni tra variabili. Questo permette di ottenere insight più ricchi e azionabili in ottica di miglioramento dei servizi pubblici.

- **Comparabilità interna ed esterna:** le scale numeriche consentono una comparabilità più diretta e accurata tra diversi servizi, periodi temporali o Pubbliche Amministrazioni. Questo facilita l'analisi comparativa interna ed esterna, consentendo alle Pubbliche Amministrazioni di valutare le proprie prestazioni rispetto a standard prestabiliti o alle migliori pratiche di settore.
- **Obiettività:** le scale numeriche possono contribuire a ridurre il rischio di ambiguità o interpretazioni soggettive nelle risposte dei cittadini, fornendo una struttura chiara e uniforme per la valutazione dell'esperienza.
- **Facilità di analisi e reportistica:** i dati numerici sono più facili da raccogliere, analizzare e presentare in report e dashboard da condividere verso i decisori e stakeholder impattati.

### Struttura dei questionari

Per costruire un questionario efficace e che permetta di raccogliere risultati utilizzabili, è fondamentale partire da alcune domande:

- **Perché:** quale obiettivo si vuole raggiungere?
- **Chi:** quale target di cittadini si vuole intervistare?
- **Che cosa:** qual è il perimetro dei questionari?
- **Quando:** in quale momento dell'esperienza del cittadino e con quale frequenza si vogliono erogare i questionari?

Nella stesura del testo del questionario è inoltre fondamentale considerare 4 elementi principali:

1. **Durata totale per la compilazione dei questionari:** la durata non deve essere superiore a 4 minuti per i questionari erogati sui canali digitali.
2. **Richiesta informazioni:** è fondamentale non richiedere al cittadino informazioni già in possesso della Pubblica Amministrazione.
3. **Auto-profilazione:** le domande del questionario devono apparire al cittadino in funzione delle risposte già fornite in precedenza, facendo leva su strumenti di Customer Feedback Management che consentono la personalizzazione dei livelli di completamento dei questionari.
4. **Coerenza e pertinenza:** verificare la pertinenza e coerenza tra le domande e con l'obiettivo generale del questionario.

Al fine di costruire questionari standardizzati, si suggerisce di strutturare i questionari attraverso 5 principali sezioni:

1. **Domanda chiave:** è la sezione più importante e in alcuni casi si può ritenere il questionario completato solo se sono state raccolte tali informazioni. La domanda chiave deve essere focalizzata su una sola metrica (NSS o NPS o CES) da selezionare in funzione dell'obiettivo e caratteristiche del questionario che si vuole erogare. La domanda chiave deve sempre prevedere la raccolta di risposte aperte che permette al rispondente di "giustificare" il giudizio espresso.
2. **Scelta degli argomenti prioritari:** la seconda sezione consente di indagare le motivazioni della valutazione fornita alla metrica registrata. Consiste in una lista di argomenti che può andare da un minimo di 4 ad un massimo di 10 argomenti. L'utente dovrebbe avere la possibilità di selezionare un numero massimo di 2 argomenti su una lista di 5, 3 su una lista di 8 e 4 su una lista di 9+



argomenti. Inoltre, bisognerebbe sempre includere l'argomento «altro» in cui il cittadino è libero di indicare un ulteriore ambito non coperto dalla lista degli argomenti. Tale soluzione rappresenta la modalità migliore per contenere la lunghezza percepita dal rispondente mantenendo la ricchezza nella raccolta delle informazioni.

3. **Deep dive sugli argomenti prioritari:** consentono di indagare ed approfondire maggiormente le ragioni sulla valutazione della metrica registrata e identificare il livello di soddisfazione rispetto alle proprie aspettative. La sezione si focalizza sugli argomenti che vengono selezionati nella fase precedente e prevede un dettaglio sulle principali caratteristiche dell'argomento stesso. Generalmente le caratteristiche dell'argomento devono essere mostrate sotto forma di affermazione positiva. Durante la formulazione delle domande è importante evitare i superlativi, le opzioni assolute, le domande "doppie" e quelle fuorvianti. È importante adottare scale equilibrate e mantenerle corte (5, 7 o massimo 10 argomenti).
4. **Domanda su metrica secondaria:** questa sezione può essere facoltativa e può essere utilizzata per raccogliere informazioni aggiuntive come, per esempio, la misurazione della "fatica del cittadino" (Citizen Effort Score).
5. **Raccolta delle informazioni accessorie:** questa sezione può essere facoltativa e può essere utilizzata per raccogliere informazioni che arricchiscono il profilo del rispondente (es. conoscenze tecnologiche) con l'obiettivo di migliorare la lettura delle metriche raccolte e aumentare il patrimonio informativo del rispondente.

È molto importante includere una domanda aperta all'interno del questionario in quanto permette al rispondente di esprimersi liberamente e alle Pubbliche Amministrazioni di approfondire le opinioni e suggerimenti del cittadino, contestualizzare i feedback e individuare gli aspetti non emersi dalle domande chiuse.

Al fine di garantire la partecipazione dei cittadini alle iniziative di ascolto e garantire la raccolta del maggior numero di opinioni, è importante dotarsi di strumenti per la gestione della Citizen Fatigue, in modo che i cittadini non si sentano sopraffatti da eccessive richieste di feedback.

Attraverso la definizione e configurazione delle regole di quarantena, strumenti di Customer Feedback Management (CFM) avanzati permettono la gestione efficace di tempistiche e frequenze di invio dei questionari e distribuire in modo equilibrato le richieste di opinioni ai cittadini, garantendo una maggiore partecipazione.

## 3.2 Analisi

Analizzare i feedback raccolti dai cittadini rappresenta la chiave per comprendere le loro esperienze, le cause profonde della loro eventuale insoddisfazione ed estrarre insight di valore al fine di ascoltarli in modo attento e intelligente, guidando la Pubblica Amministrazione verso un reale miglioramento dei processi e servizi offerti.

Con l'obiettivo di garantire l'analisi efficace dei feedback raccolti, è fondamentale fare leva su un **sistema di dashboard e reportistica standardizzate** al fine di garantire la comparabilità e interpretazione semplice dei dati.

Strumenti di CFM evoluti offrono la possibilità di configurare sistemi di dashboard avanzati con dati aggiornati in tempo reale che integrano in un'unica vista fonti differenti al fine di ottenere una visione completa dell'esperienza dei cittadini.

Le piattaforme di CFM rendono inoltre possibile la creazione e condivisione con i diversi stakeholder di report personalizzabili in base ai differenti ruoli, necessità e obiettivi.

Con l'obiettivo di garantire diversi livelli di visibilità dei dati e informazioni, è possibile definire e configurare sugli strumenti di CFM "sistemi e regole di permesso" che permettono di personalizzare

l'accesso a dati e informazioni in base ai ruoli e aree di appartenenza dei soggetti all'interno delle Pubbliche Amministrazioni. Queste configurazioni permettono inoltre di limitare l'accesso alle informazioni utili e di competenza dei singoli soggetti garantendo la sicurezza dei dati.

Al fine di avere un quadro più completo circa i motivi di soddisfazione e insoddisfazione dei cittadini, è fondamentale **integrare l'analisi dei dati quantitativi con dati qualitativi** (per esempio commenti rilasciati all'interno dei questionari).

I moderni strumenti di Customer Feedback Management (CFM) integrano avanzati moduli basati sull'Intelligenza Artificiale per **l'analisi automatica dei feedback dei cittadini**. Questi strumenti consentono la classificazione dei dati non strutturati e l'identificazione dei temi di soddisfazione o insoddisfazione più ricorrenti. Inoltre, il *Natural Language Processing* (NPL) permette di rilevare il sentiment (positivo, neutro o negativo) e il tono (gentile, arrabbiato) dei cittadini.

Alcuni di questi strumenti evoluti hanno anche implementato modelli di machine learning trasversali per potenziare le attività di analisi del testo, facilitando la categorizzazione delle risposte dei cittadini in base a dimensioni specifiche (esempio: fruibilità, sforzo, emozione e intensità emotiva). Queste dimensioni semplificano l'individuazione dei feedback rilevanti che richiedono particolare attenzione, oltre a velocizzare il processo di analisi eliminando rapidamente le opinioni meno significative, come quelli contenenti risposte generiche come "Non lo so" o "NA".

Le piattaforme di Feedback Analysis potenziate dall'Intelligenza Artificiale offrono anche funzionalità avanzate di **analisi predittiva**, utilizzando metriche sofisticate e algoritmi di apprendimento automatico per individuare pattern e tendenze nel comportamento degli utenti. Attraverso l'analisi dei dati storici e di quelli intercettati in tempo reale, questi sistemi consentono di predire con precisione crescente le azioni future degli utenti. Ad esempio, possono individuare i cittadini che potrebbero avere maggiori difficoltà nel completare una procedura digitale, aiutando gli enti a prendere misure preventive per supportarli e prevenire il sovraccarico dei centralini. Questo permette agli enti di intervenire in modo proattivo per ottimizzare il flusso delle operazioni.

Al fine di ottenere una vista completa dell'esperienza dei cittadini, è essenziale che la raccolta e analisi dei feedback siano supportate da un'architettura dati strutturata. Ciò implica l'integrazione dello strumento di Customer Feedback Management (CFM) con i principali sistemi della Pubblica Amministrazione, consentendo così di unificare dati demografici (come sesso ed età), di soddisfazione (come NSS), comportamentali (come dati di navigazione e interazioni con le pagine web) e operativi (come il tempo di caricamento delle pagine web e il download dei documenti).

Infine, considerando la sensibilità delle informazioni acquisite, si raccomanda di adottare un approccio basato sull'anonimato durante la raccolta delle opinioni, mantenendo però la possibilità di ricondurre i dati al profilo individuale attraverso la crittografia dei dati. Per permettere le attività di ricontatto (c.d. Inner Loop, *rif. Sezione dedicata capitolo "Azione"*) da parte degli uffici delle Pubbliche Amministrazioni non solo è cruciale rivedere le informative sulla privacy, ma anche dare al cittadino la possibilità di fornire i propri contatti personali per agevolare questa interazione.

### 3.3 Azione

La raccolta dei feedback dei cittadini rappresenta solo il punto di partenza: ascoltare senza agire vale come non ascoltare. Il disegno e l'attivazione dei **processi di Close the Loop** (c.d. Inner e Outer Loop) è fondamentale per garantire la gestione e utilizzo dei feedback dei cittadini e guidare il miglioramento continuo dei processi e servizi offerti dalle Pubbliche Amministrazioni.



I processi di Inner Loop, intesi come azione di proseguimento sul singolo utente che ha lasciato un'opinione tramite un questionario, hanno l'obiettivo di:

- **Risolvere proattivamente il problema del singolo cittadino**
- **Offrire supporto e valorizzare le opinioni del cittadino**
- **Comprendere i motivi di insoddisfazione e le aree di miglioramento**

Nell'ambito della misurazione dell'esperienza dei cittadini, i processi di Inner Loop possono essere eseguiti in due principali modalità:

1. **Flusso di lavoro per la risoluzione automatica dei problemi dei cittadini:** facendo leva sugli strumenti di Customer Feedback Management evoluti, è possibile prevedere delle azioni automatiche, come ad esempio l'apertura di un ticket, a partire dalla rilevazione di problematiche specifiche del Cittadino (es. problemi tecnici sul sito) manifestate all'interno di un questionario (es. questionario sulla facilità di utilizzo e performance dei canali digitali come sito web) in ottica di risoluzione del problema.
2. **Ricontatto diretto dei cittadini:** ricontatto telefonico di coloro che si sono qualificati fornendo il proprio recapito. Questo processo permette alle Pubbliche Amministrazioni di comprendere le cause del problema manifestato per tentare di risolverlo proattivamente.

Nella fase di disegno dei processi di Inner Loop è fondamentale definire alcuni elementi di dettaglio:

- **Elementi di attivazione del follow-up:** definizione degli elementi che determinano l'attivazione di un'azione di proseguimento (es. questionari a perimetro dei processi di Inner Loop, punteggio fornito alla metrica principale, punteggio fornito ad un determinato argomento, qualificazione del Cittadino, etc.).
- **Responsabile dell'azione di follow-up:** identificazione degli attori che si occuperanno del ricontatto (es. Contact Center) o i destinatari dei flussi di lavoro automatici (es. Assistenza tecnica).
- **Tempistiche:** definizione delle tempistiche di esecuzione dei processi di Inner Loop (es. ricontatto dei cittadini entro 72 ore dalla registrazione del feedback del cittadino) e definizione di procedure di inoltro in caso di mancata gestione entro le tempistiche definite.
- **Registrazione e monitoraggio:** definizione delle modalità di registrazione e tracciamento delle azioni di follow-up eseguite. Strumenti di CFM avanzati offrono differenti modalità di registrazione delle azioni di proseguimento eseguite, come moduli personalizzabili in base ai singoli casi d'uso e dashboard di monitoraggio di semplice utilizzo dei principali indicatori di prestazioni (es. ricontatti effettuati, azioni intraprese, tempo medio di gestione dei ticket, etc.).

L'intero processo di Inner loop può essere gestito in maniera completa, dall'attivazione dell'evento al monitoraggio dei processi, utilizzando strumenti evoluti di Customer Feedback Management che consentono di configurare gli eventi e organizzare il flusso di lavoro.

I processi di Inner Loop verso i singoli cittadini possono apportare importanti benefici:

- **Risoluzione rapida dei problemi:** le Pubbliche Amministrazioni possono rispondere tempestivamente alle preoccupazioni o ai problemi sollevati dai cittadini, affrontando le questioni in modo proattivo e rapido.
- **Aumento della fiducia:** l'aumento della soddisfazione dei cittadini che si sentono "ascoltati" e "curati" determina un miglioramento della fiducia verso le Pubbliche Amministrazioni; i cittadini soddisfatti tendono a fidarsi 9 volte di più delle PA.

- **Identificazione aree di miglioramento:** il ricontatto dei cittadini permette l'identificazione delle cause dietro il problema e la definizione di aree di miglioramento in ottica di ottimizzazione dei processi e servizi pubblici offerti.

L'attivazione dei processi di Inner Loop per le Pubbliche Amministrazioni può fare leva su 4 principi guida:

1. **Iniziare in piccolo:** per cominciare, è consigliato iniziare ad applicare il processo ad un piccolo segmento di cittadini o servizi per ridurre lo sforzo e le risorse necessarie.
2. **Fare leva su ciò che esiste:** organizzare i processi di Inner Loop a partire dalla corrente organizzazione della Pubblica Amministrazione.
3. **Misurare è fondamentale:** è fondamentale misurare fin dall'inizio l'impatto e i miglioramenti generati dai nuovi processi implementati.
4. **Learn by doing:** regolare i processi fino a trovare la soluzione su misura per la Pubblica Amministrazione e per i cittadini.

I processi di Outer Loop invece hanno l'obiettivo di indirizzare problemi più ampi e strutturali che emergono da un numero elevato di cittadini attraverso l'identificazione delle cause "radice" dei problemi e consentono la definizione e la prioritizzazione di iniziative di miglioramento sulla base di benefici/costi per guidare l'evoluzione dell'esperienza dei cittadini all'interno delle Pubbliche Amministrazioni.

I processi di Outer Loop permettono di:

- **Individuare, comprendere e risolvere** le cause profonde che sono alla base dei punti critici manifestati dai cittadini.
- **Identificare** miglioramenti strutturali che comporteranno un cambiamento sistematico all'interno delle Pubbliche Amministrazioni.
- **Avvicinare** i dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni verso una cultura più incentrata sulla voce dei cittadini.
- **Definire** in modo chiaro responsabilità e competenze attraverso una visione e monitoraggio a 360°.

I processi di Outer Loop prevedono 7 principali passaggi:

1. **Raccolta feedback:** raccolta dei feedback provenienti da questionari o altre fonti (es. processi di Inner Loop).
2. **Interpretazione dei dati:** analisi dei dati quantitativi e qualitativi al fine di identificare i principali problemi dei cittadini.
3. **Definizione delle cause dei problemi:** analisi delle cause radice con l'obiettivo di comprendere le motivazioni profonde dei problemi dei cittadini e di definire le prime ipotesi di intervento.
4. **Definizione di progetti di miglioramento:** declinazione delle ipotesi di intervento in iniziative di miglioramento e prioritizzazione sulla base dei benefici/costi.
5. **Validazione:** presentazione e validazione da parte della dirigenza.
6. **Implementazione progetti di miglioramento:** lancio, monitoraggio e rilascio dei progetti di miglioramento che seguono le normali procedure delle Pubbliche Amministrazioni.
7. **Monitoraggio:** monitoraggio delle iniziative implementate in termini di variazioni e impatti sui livelli di soddisfazione dei cittadini.

L'attivazione dei processi di Outer Loop può avvenire secondo 3 modelli (in ordine crescente per impatto/impegno delle attività previste):

1. **Creazione di un tavolo cross funzionale guidato da un gruppo di lavoro centrale:** il modello prevede la regia dei processi di Outer Loop da parte di un gruppo di lavoro centrale che si occupa dell'analisi quali-quantitativa dei risultati dei questionari e di identificare i problemi principali dei cittadini, facendo leva sullo strumento di CFM ed in particolare sul modulo di analisi automatica e di Intelligenza Artificiale. Il gruppo di lavoro centrale ha il compito, inoltre, di organizzare e gestire i tavoli cross-funzionali che con frequenza bimestrale/trimestrale si occupano di identificare le cause radice dei problemi e definire le ipotesi di intervento facendo leva su tecniche di design-thinking. Successivamente le ipotesi di intervento vengono declinate in iniziative di miglioramento di dettaglio dai singoli referenti delle aree impattate e, una volta validate, viene avviata la loro implementazione secondo le procedure previste dalla Pubblica Amministrazione. Il gruppo di lavoro centrale si occupa inoltre di monitorare l'andamento delle iniziative in termini di variazione della soddisfazione dei cittadini.
2. **Identificazione dei principali problemi da parte di un gruppo di lavoro centrale e indirizzamento verso le aree di competenza:** il modello prevede la creazione di un team centrale che attraverso lo strumento di CFM, si occupa dell'analisi quali-quantitativa e della definizione dei principali problemi che condivide con i referenti delle aree impattate per l'identificazione delle cause radice dei problemi. I referenti delle aree si occupano di delineare le possibili iniziative di miglioramento e avviano il processo di validazione e implementazione, fornendo aggiornamenti ricorrenti al gruppo di lavoro centrale che si occupa del monitoraggio degli impatti sui livelli di soddisfazione.
3. **Abilitazione allo strumento di CFM alle strutture di competenza:** il modello richiede un livello di impegno basso di una struttura centrale e prevede l'abilitazione alle dashboard dello strumento di CFM alle strutture di competenza. Le piattaforme di CFM evolute, facendo leva su sistemi di regole e permessi, permettono la visualizzazione delle dashboard solo delle aree di competenza. I referenti delle strutture impattate potranno quindi accedere allo strumento e visualizzare i principali problemi dei cittadini relativi alla propria area. Questo modello prevede l'identificazione delle cause radice e delle iniziative di miglioramento in capo ai referenti, senza una regia centrale di coordinamento e valorizzazione dei feedback raccolti.

Il Close the Loop (Inner e Outer Loop), ossia la trasformazione dei feedback raccolti in azioni di miglioramento, è fondamentale in quanto permette:

- **Coinvolgimento dei cittadini:** chiudere il Loop dimostra ai cittadini che le loro opinioni sono seriamente ascoltate. Questo promuove un senso di coinvolgimento e fiducia nei confronti della Pubblica Amministrazione, incoraggiando i cittadini a continuare a fornire feedback e ad essere parte attiva del processo di miglioramento.
- **Risoluzione dei problemi in tempo reale:** il Close the Loop consente di identificare e risolvere i problemi in tempo reale, affrontando le preoccupazioni dei cittadini immediatamente dopo che sono state sollevate. In questo modo si contribuisce a prevenire l'intensificarsi dei problemi e a garantire che i cittadini siano soddisfatti delle risposte e delle soluzioni proposte.
- **Miglioramento continuo dei servizi:** le opinioni dei cittadini forniscono preziose informazioni su aree di miglioramento dei servizi pubblici. Chiudere il Loop consente di utilizzare queste informazioni per apportare miglioramenti mirati e continuativi ai servizi, garantendo che soddisfino al meglio le esigenze e le aspettative dei cittadini nel lungo termine.
- **Costruzione di relazioni positive:** rispondere in modo proattivo e positivo ai feedback dei cittadini contribuisce a costruire relazioni positive e durature tra la Pubblica

Amministrazione e la comunità. Questo può portare a una maggiore fiducia nel Governo locale e a una maggiore collaborazione tra cittadini e istituzioni.

- **Monitoraggio delle performance:** il Close the Loop consente anche di monitorare le performance nel tempo, valutando l'efficacia e l'impatto delle iniziative di miglioramento implementate in risposta ai feedback dei cittadini.
- **Aumento del tasso di adozione dei prodotti digitali:** l'ascolto attivo della popolazione è fondamentale per il continuo miglioramento dei prodotti/servizi digitali offerti dalle Pubbliche Amministrazioni. Questo approccio porta a risultati positivi come una maggiore soddisfazione degli utenti, una migliore usabilità e funzionalità, aumentando così il tasso di adozione dei prodotti e dei servizi da parte dei cittadini.