

# La customer satisfaction

Contributo a cura di  
Antonello Podda

# Customer satisfaction management

**Misurare e gestire la soddisfazione del "cliente" è indispensabile per la P.A. :**



- per capire se sta procedendo nella giusta direzione**
- se sta adottando le soluzioni più adeguate ai bisogni**

# La customer satisfaction

## Le norme di riferimento

- Legge 241/90, “Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi”,

- Legge 11 luglio 1995, n. 273 Misure urgenti per la semplificazione dei procedimenti amministrativi e per il miglioramento dell'efficienza delle pubbliche amministrazioni, stabilisce l'emanazione degli schemi generali di riferimento delle carte dei servizi pubblici,

- Legge 7 giugno 2000, n. 150

Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle Pubbliche Amministrazioni

- Direttiva sulla rilevazione della qualità percepita dai cittadini del Ministero Funzione Pubblica. 24 marzo 2004

introduce le indagini di customer satisfaction come strumento per comprendere meglio i bisogni dei destinatari delle proprie attività

- Direttiva per la qualità dei servizi on line e la misurazione della soddisfazione degli utenti del 27.07.2005

sollecita le amministrazioni pubbliche, tenendo conto della multicanalità e della diffusione dell'utilizzo di Internet, a migliorare la comunicazione istituzionale e a porre l'attenzione sull'utilizzo dei servizi online..

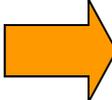
- Direttiva sulla qualità nella pubblica amministrazione Ministero Funzione Pubblica, direttiva 19.12.2006

La direttiva sollecita ciascuna amministrazione a valutare la propria prestazione organizzativa, Fra gli strumenti di autovalutazione, la direttiva segnala anche il “Common Assessment Framework” (CAF), strumento formulato per favorire l'introduzione dell'autovalutazione e della cultura della qualità nelle amministrazioni pubbliche dell'Unione Europea.

**Comprendere la soddisfazione dell'utente**

**Comprendere e misurare la soddisfazione**



**la strategia più comune**  **indagini sulla  
soddisfazione generale con cadenze  
periodiche**

**Però vi sono alcune difficoltà legate al  
concetto di soddisfazione**

# La customer satisfaction

## Soddisfazione:

- **Non è un concetto statico**
  - **Può essere un fenomeno complesso**
  - **Può essere imprevedibile o inesprimibile per l'utilizzatore del servizio: può essere difficile spiegare le ragioni della propria soddisfazione quando si considerino gli aspetti meno tangibili del servizio**
  - **Può essere più facile esprimere le motivazioni dell'insoddisfazione**
- 
- **Senza comprendere le cause della soddisfazione si corre il rischio di considerare un "buon risultato" come una ragione sufficiente per non cambiare nulla**

# La customer satisfaction

## 1. Alcuni punti determinanti per la qualità

• **Accesso fisico:** facilità di orientamento

• **Estetica:** aspetto e decoro ambiente

• **Attenzione/aiuto:** volontà di mettersi al servizio del cittadino

• **Disponibilità:** di strutture e personale

• **Cura:** capacità di far sentire a suo agio il cittadino

• **Pulizia/ordine:** di ambiente e personale

• **Comfort:** delle strutture

• **Sicurezza:** personale del cittadino cliente, inclusa la tutela della riservatezza

• **Impegno:** mostrato dal personale

• **Cortesìa:** educazione, rispetto adeguatezza nel rapporto con gli utenti

• **Flessibilità:** volontà e capacità di adeguare il servizio al cliente

• **Affabilità:** approccio amichevole e umano

• **Funzionalità:** praticità e adeguatezza delle strutture

• **Integrità:** onestà, giustizia, equità con cui sono trattati i cittadini

• **Affidabilità:** capacità di mantenere gli impegni

• **Disponibilità:** velocità e tempestività di erogazione

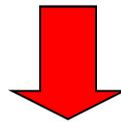
• **Competenza:** capacità, esperienza e

• **Comunicazione:** capacità di fornire informazioni e di ascoltare e comprendere

• **Professionalità del personale**

# customer satisfaction **management**

## Metodologie per valutare la CS



### Fase preliminare:

- **analisi dello scenario in cui opera la PA**
- **costruzione del quadro strategico per la consultazione**

**customer satisfaction management**

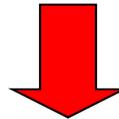
## **analisi dello scenario**

**Prima della valutazione, vi è una fase preliminare in cui si sviluppa un'analisi dello scenario e dell'ambiente in cui opera l'amministrazione, prendendo in considerazione cittadini-clienti, portatori di interesse e procedure**

# customer satisfaction **management**

## Scelta del metodo

per ottenere diversi punti di vista rispetto alla soddisfazione, l'approccio generale suggerisce un **mix** di:



- **Strumenti quantitativi:** questionari somministrati di persona, via posta, internet o telefono.
- **Strumenti qualitativi:** focus group; test di usabilità; consultazione del personale; test sul comportamento; mystery shopping; blog; gestione dei reclami.

## customer satisfaction **management**

### **Ascolto del personale di front office**

**Molte attività di indagine e consultazione possono essere condotte da personale interno.**

**Gli operatori di front office possono essere coinvolti in tutte le fasi del processo di ricerca, esattamente come gli utenti stessi dei servizi.**

## **La proposta **pratica** del Dipartimento della Funzione Pubblica**

### **La customer satisfaction per i servizi multicanale**

- A. Linee guida per l'applicazione di un modello di valutazione della customer satisfaction del sito internet**
- B. Linee guida per l'applicazione di un modello di valutazione della customer satisfaction di uno specifico servizio erogato on line**
- C. Linee guida per l'applicazione di un modello di valutazione della customer satisfaction di un servizio erogato off line**
- D. Linee guida per l'applicazione di un modello di valutazione della customer satisfaction dell'insieme dei servizi di sportello**

## **Di cosa si tratta ?**

Si tratta di alcuni modelli per la rilevazione della soddisfazione dell'utenza che partono da 4 situazioni diverse. Sono offerti alle amministrazioni che vogliono agire da sé, avendo una base e delle linee guida con cui operare.

*L'obiettivo finale è quello di costruire un sistema di rilevazione integrato tra on line e off line che consentirà di misurare la soddisfazione dell'utente per i servizi erogati in multicanalità.*

**Scaricabili da internet**

**<http://www.qualitapa.gov.it/customer-satisfaction/cs-multicanale/>**

# customer satisfaction **management**

## **SUL WEB:**

- **European Primer on Customer Satisfaction Management (versione italiana)**  
**Versione in italiano del rapporto elaborato dal gruppo di lavoro sui servizi innovativi (IPSG - Innovative Public Service Group) dell'EUPAN (European Public Administration Network).**  
<http://www.qualitapa.gov.it/nc/it/customer-satisfaction/strumenti/materiali/>
- **La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche**  
**Per aiutare le amministrazioni a pianificare, condurre ed utilizzare efficacemente le rilevazioni di customer satisfaction il Dipartimento della Funzione Pubblica, nell'ambito del programma Cantieri, ha prodotto questo manuale operativo.** <http://www.qualitapa.gov.it/nc/it/customer-satisfaction/strumenti/materiali/>
- **Creare e collaudare il questionario, raccogliere ed elaborare i dati. Il "Kit" per i front office**  
**Il kit, sviluppato nell'ambito del Programma Cantieri, promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dal Formez per il supporto al cambiamento delle amministrazioni pubbliche, intende fornire al front office degli strumenti operativi per la realizzazione di un questionario di customer.**  
<http://db.formez.it/FontiNor.nsf/8804ae899ac04f07c12569f40030aaca/f7377ec62abb254ac12570340044e350?OpenDocument>

# **Alcune avvertenze**

**La C.S. non è un sondaggio d'opinione!**

**Detto questo, state attenti al momento in cui la proponete. Dobbiamo esaminare un momento normale del servizio, quando questo non è condizionato da fattori esterni. (es. picchi di utenza per problemi legislativi; es. detrazioni ai pensionati)**

## **Non esiste un metodo adatto a tutte le situazioni**

- Se volete la massima libertà di espressione, dovete garantire anonimato e quindi non va bene la presenza dell'intervistatore**
- Se volete avere un campione molto alto non potete affidarvi all'autosomministrato perchè la percentuale di rientro è abbastanza bassa (+/- 10%)**
- Se affrontate un argomento difficile e volete astenervi dal condizionare le domande con le vostre opinioni, allora potrebbe servire un'indagine preventiva (es. focus group)**

Gli operatori interessati non debbono  
avere preconcetti...

Narrano che un primario di ostetricia che passava  
mentre leggevano quel brano della Bibbia (Genesi  
3,16) che recita così:

**Alla donna disse:  
«Moltiplicherò i tuoi dolori e le tue  
gravidanze,  
con dolore partorirai figli.**

Pensando che si parlasse di lui, abbia urlato "le solite  
malelingue, mi vogliono diffamare"

## Gli operatori devono cogliere i segnali del disagio...

1 fe di l'ospedale per lavorare come da tempo in  
bisogno.

Ore 19,30 il personale viene informato del

paciente in punto la cui non ha

di suo predilezione, ore 19,30 si è auto-

mente (informato il medico di guardia

## Le premesse della Customer Satisfaction

Assumiamo che sia vero che:

- La C.S. deve servire a migliorare la qualità del servizio erogato
- La soddisfazione del cliente dipende dalla qualità del servizio erogato
- Per migliorare il servizio è necessaria una forte motivazione da parte di chi lo eroga

se questo è vero...

**1) Non è possibile progettare indagini di C.S. in maniera indistinta (es. senza precisare l'amministrazione che ne fruirà)**

**2) Non è possibile fare indagini di C.S. senza un obiettivo preciso**

**3) È controproducente fare indagini i cui risultati non saranno resi noti**

**4) Le indagini di C.S. vanno ripetute nel tempo per verificare l'andamento**

# COMUNE DI TRENTO

## anno 2009

- Sito internet del Comune di Trento
- Servizi di anagrafe della sede centrale - piazza di Fiera

## anno 2008

- Biblioteche
- Polizia municipale
- Ufficio relazioni con il pubblico
- Servizi demografici
- Servizio tributi
- Manutenzione delle strade
- Manutenzione del verde pubblico
- Gestione e manutenzione dell'illuminazione pubblica
- Servizi funerari e cimiteriali

## anno 2007

- Centri diurni per anziani
- Servizio di igiene urbana e riduzione dei rifiuti

# L'esperienza INPDAP

**Nel 1999 l'INPDAP commissiona ad una famosa Università un questionario di C.S. a livello nazionale, cioè su tutte le province. In ogni sede vengono distribuiti i moduli che devono essere distribuiti all'utenza per un periodo abbastanza lungo (alcuni mesi) e devono poi essere inviati a Roma per la loro elaborazione.**

**Il questionario è formulato bene, in coerenza con la qualità dell'Università che lo cura.**

**Cosa è successo ?**

- **L'operazione non viene illustrata ai diretti interessati, né interni né esterni, così la distribuzione del questionario avviene in maniera "incosciente"**
- **Una parte delle Sedi, non si preoccupano della distribuzione, quindi non si contribuisce al campione, pertanto il dato finale è disomogeneo**
- **Per motivi che non conosco l'elaborazione avviene circa 3 anni dopo con tutto quanto ne consegue; infatti la situazione dell'Istituto è molto mutata in quel lasso di tempo; le sedi hanno ognuna un responsabile URP che ha fatto un percorso formativo di alto livello, in sintesi la fotografia ritrae un soggetto che non è più tale e quindi anche i suggerimenti valgono fino ad un certo punto**

# Il questionario del Ministero dell'Interno

## Caratteristiche:

- **Rivolto a tutte le amministrazioni in maniera indifferenziata ma senza obbligo a somministrarlo**
- **Tempo di raccolta abbastanza lungo (3 mesi)**
- **Nessuna indicazione sul metodo di elaborazione**
- **Nessuna certezza di elaborazione finale e quindi nessuna conoscenza reciproca dei risultati**
- **Nessun riscontro all'utenza che ha compilato**



# Ministero dell'Interno

DIPARTIMENTO PER GLI AFFARI INTERNI E TERRITORIALI

## QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE DEGLI UTENTI SULLA QUALITA' DEL SERVIZIO

SESSO  F  M

ALL'INTERNO DELL'UFFICIO SONO FACILMENTE INDIVIDUABILI I SERVIZI FORNITI

<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> IN PARTE
-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------------

IN QUESTO UFFICIO L'ORARIO DI APERTURA AL PUBBLICO E' RISPETTATO

<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> ABBASTANZA
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------------

LE INFORMAZIONI SUGLI ADEMPIMENTI NECESSARI PER OTTENERE IL SERVIZIO SONO FORNITE CON CHIAREZZA

<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> ABBASTANZA
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------------

LA MODULISTICA A DISPOSIZIONE E' DI SEMPLICE COMPILAZIONE

<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> ABBASTANZA
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------------

IL SERVIZIO VIENE EROGATO CON TEMPESTIVITA'

<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> ABBASTANZA
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------------

E' SODDISFATTO NEL COMPLESSO DEL SERVIZIO EROGATO

<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> ABBASTANZA
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------------

EVENTUALI PROPOSTE PER MIGLIORARE IL SERVIZIO:

---



---



---

N.B. E' garantita l'anonimita' dei dati del presente questionario (ai sensi dell'art. 12 comma 1 della L. 675/1995 sulla tutela dei dati personali).  
Le risposte verranno utilizzate esclusivamente per l'elaborazione di tabelle statistiche, allo scopo di migliorare la qualità del servizio e rispondere più rispondente alle esigenze degli utenti.

# Il questionario del Ministero dell'Interno

## Le domande somministrate:

All'interno dell'ufficio sono facilmente individuabili i servizi forniti ?

Risposte possibili:

- SI
- NO
- IN PARTE

Criticità:

- Di quali servizi stiamo parlando?
- Cosa ricaviamo dalla risposta "in parte"?

# **Il questionario del Ministero dell'Interno**

**Le domande somministrate:**

**Le informazioni sugli adempimenti necessari per ottenere il servizio sono fornite con chiarezza?**

**Risposte possibili:**

- **SI**
- **NO**
- **ABBASTANZA**

**Criticità:**

- **Se non sappiamo di quali servizi stiamo parlando come facciamo a migliorare?**
- **Cosa ricaviamo dalla risposta "abbastanza"?**

# **Il questionario del Ministero dell'Interno**

## Considerazioni:

- Sembra più un adempimento burocratico
- Mina la credibilità di future iniziative (troppe indagini infastidiscono l'utenza)
- Non c'è stato alcun confronto tra le amministrazioni che hanno comunque portato avanti l'iniziativa, anzi c'è stato un suggerimento informale ad elaborare tutti in una stessa maniera

In linea generale, i criteri cui ricondurre la valutazione della qualità percepita nei servizi sanitari possono essere ricondotti all'interno delle seguenti cinque categorie:

1) ***affidabilità***: la capacità di fornire quanto promesso in modo continuativo;

2) ***fiducia – sicurezza***: l'abilità, la conoscenza, la cortesia degli addetti, che comporta la fiducia dei clienti;

3) ***capacità di risposta***: la disponibilità ad aiutare il cliente ed a fornire con tempestività il servizio;

4) ***empatia***: la capacità di “mettersi nei panni” dei clienti;

5) ***aspetti tangibili***: le strutture fisiche, le attrezzature e l'aspetto del personale.

In particolare, gli obiettivi che una struttura pubblica può perseguire attraverso un'indagine di customer satisfaction sono:

- 01. comprendere meglio le aspettative dei clienti;**
- 02. conoscere come i clienti percepiscono le prestazioni dell'azienda erogatrice;**
- 03. quantificare gli scostamenti tra aspettative e percezioni dei clienti;**
- 04. valutare se le prestazioni percepite raggiungono un livello minimo, accettabile per i clienti;**
- 05. tenere sotto controllo l'evoluzione delle aspettative dei clienti nel tempo;**
- 06. monitorare continuamente le prestazioni dell'azienda erogatrice e le eventuali criticità del servizio;**
- 07. valutare l'efficacia delle azioni correttive adottate;**
- 08. realizzare un sistema informativo sulla qualità;**
- 09. rendere il personale consapevole delle criticità del servizio;**
- 10. impostare un sistema premiante in linea con la strategia della qualità.**

## Prepariamo l'indagine: Il FOCUS GROUP

Innanzitutto è opportuno distinguere due categorie di focus group: quelli “autoriferiti” e quelli “eteroriferiti”.

I focus group autoriferiti sono quelli nei quali coloro che intervengono parlano di loro stessi, delle proprie impressioni ed opinioni. Ad esempio, un focus group composto da malati che raccontano come si rapportano alla struttura sanitaria.

I focus group eteroriferiti sono invece quelli nei quali i protagonisti non parlano di loro stessi, ma di qualcosa di “esterno”. Fanno parte di questa categoria, ad esempio, i focus group composti da medici per ricavare informazioni sulle modalità di erogazione delle cure, sulle limitazioni burocratiche e su possibili mutamenti dell'organizzazione – senza che i medici debbano chiamare in causa le proprie emozioni.

# Altri esempi

## PARTE 1

(PER TUTTI)

1) QUALI SONO I SERVIZI DI CUI HA USUFRUITO NEGLI ULTIMI 12 MESI (SIA PUBBLICI CHE PRIVATI)?

(L'INTERVISTATORE LEGGE I SERVIZI UNO A UNO E SCRIVE SULLA TABELLA LE FREQUENZE RELATIVE SEGUENDO LE INDICAZIONI SEGUENTI:

INDICARE IL NUMERO RELATIVO AI CONTATTI E LA LETTERA INDICANTE IL FRUITORE NELLA TABELLA SOTTOSTANTE- ES: 2S, DOVE:

S PER SE STESSO

F PER FIGLIO MINORE DI 15 ANNI

A PER FAMILIARE ANZIANO NON "AUTONOMO")



**2) PER QUALE MOTIVO HA SCELTO I SERVIZI DI UN'ALTRA AZIENDA USL? (DARE AL MASSIMO 3 RISPOSTE)**

(LASCIARE LA RISPOSTA APERTA, POI CHIEDERE CONFERMA LEGGENDO LA RISPOSTA CORRISPONDENTE SULLA GRIGLIA SEGUENTE E BARRARLA)

**GRIGLIA:** 1°R / / / /

1 Perché così posso essere seguito sempre dallo stesso medico/servizio 2°R / / / /

2 Perché il servizio non è presente nell'Azienda USL Bo Nord 3°R / / / /

3 Per la stima personale verso i servizi e/o gli operatori di quell'USL 11.1 / / / /

4 Per la mancanza di stima verso gli operatori dell'Azienda USL Bologna Nord

5 Perché la struttura è vicino a casa mia (o agevolmente raggiungibile)

6 Per i minori tempi di attesa

7 Per gli orari più agevoli

8 Per la strumentazione (tecnologia) più all'avanguardia

9 Perché sono stato consigliato da amici, parenti

10 Perché me lo ha consigliato il medico

11 Altro (Specificare)

# L'esperienza della Camera di Commercio di Bergamo

Le leggerò i diversi servizi DI SUPPORTO ALLE IMPRESE offerti dalla Camera di Commercio di... per ognuno mi dirà se lo conosce, se lo ha utilizzato e se lo ritiene un servizio soddisfacente

Servizi di supporto alle imprese	Lo conosce ?	Se lo conosce: <b>Lo ha utilizzato nel corso dell'ultimo anno?</b>	Se lo ha utilizzato: qual è il suo livello di soddisfazione?
a) Informazioni sui prezzi, sulle statistiche e sulla situazione economica	a) si b) no	a) si b) no	a)buono b)discreto c)sufficiente d)insufficiente
b) Servizi per la creazione e successione di impresa	a) si b) no	a) si b) no	a)buono b)discreto c)sufficiente d)insufficiente
c) Informazioni e assistenza sui finanziamenti agevolati, incentivi e contributi alle imprese	a) si b) no	a) si b) no	a)buono b)discreto c)sufficiente d)insufficiente
d) Informazioni e contributi sull'innovazione, trasferimento tecnologico e sulla cooperazione tra le imprese	a) si b) no	a) si b) no	a)buono b)discreto c)sufficiente d)insufficiente
e) Informazioni e supporto sulla responsabilità sociale d'impresa	a) si b) no	a) si b) no	a)buono b)discreto c)sufficiente d)insufficiente
f) Promozione e consulenza specializzata nel commercio estero e nell'internazionalizzazione, partecipazione a fiere, mostre e missioni	a) si b) no	a) si b) no	a)buono b)discreto c)sufficiente d)insufficiente

# **LA PREPARAZIONE DI UN'INDAGINE DI CUSTOMER SATISFACTION**

## **LE DOMANDE PIU' FREQUENTI**

**(fonte: *Come rilevare la C.S.* - A. Longo - in [www.qualitapa.gov.it](http://www.qualitapa.gov.it))**

## Quanto deve durare un'indagine ?

**La durata di un'indagine, così come il periodo di rilevazione sono molto importanti. Far durare un'indagine un anno può comportare il rischio di avere dei dati che non rispecchiano più la situazione attuale, così come concentrare tutte le interviste in una settimana può determinare una scarsa rappresentatività dei dati. Le indagini possono essere condotte anche in momenti diversi, ad esempio nel mese di gennaio e di giugno: in questo caso però è importante avere situazioni uniformi (ad esempio stessa frequenza agli sportelli).**

## Come si fa a decidere se realizzare un'indagine su tutta la popolazione oppure selezionare un campione?

Una volta definita la popolazione di riferimento (o universo) – passaggio fondamentale – si può decidere di realizzare un'indagine esaustiva oppure campionaria. La seconda soluzione si adotta, in genere, quando l'universo di riferimento è troppo ampio per poter procedere ad un'indagine esaustiva che diventerebbe molto lunga e costosa.

## **Quante domande devono essere inserite in un questionario ?**

**L'intervista non deve superare determinati limiti di tempo; questi limiti dipendono dalla situazione in cui avviene l'intervista, dalla tecnica impiegata (questionario diretto, telefonico, autocompilazione), dagli argomenti affrontati. Se la durata dell'intervista è eccessiva, le risposte vengono fornite svogliatamente. È quindi necessario limitare le domande alle informazioni che realmente rientrano nell'obiettivo dell'indagine. In caso contrario, si avrebbe l'illusione di aver effettuato una buona indagine, in realtà, il livello qualitativo delle risposte sarebbe scadente.**

## Il questionario deve essere sempre anonimo?

Non necessariamente: quando è possibile, è bene evitare di raccogliere i dati anagrafici, in quanto la loro richiesta può indisporre l'intervistato. In alcuni casi, tuttavia, i dati personali possono rivelarsi utili, per esempio quando si vuole controllare, a campione, la correttezza di comportamento dell'intervistatore, oppure quando si pensa di inviare successivamente del materiale all'intervistato.

# L'ESERCITAZIONE

**Nell'esercitazione dovremo:**

**1) Dividerci in gruppi, possibilmente mischiando le provenienze**

**2) Costruire un questionario seguendo i punti indicati; quindi esplicitare**

**a) l'obiettivo dell'indagine**

**b) analisi del contesto, ossia a quale utenza ci si rivolge e in che misura, in quale periodo dell'anno e per quanto tempo**

**c) quale tipo di questionario si utilizzerà**

**d) la modalità di somministrazione e raccolta dati (con adeguata motivazione)**

**e) alcune domande del questionario**

**f) la presentazione e l'utilizzo dei risultati**