

Palermo, 20 marzo 2012



# Qualità, Performance e Customer Satisfaction nei Servizi Pubblici

**dott.ssa Mara Bernardini**

Amministratore Unico Way Sas

Presidente Hera Comm

Consulente Area Commerciale SEDA Spa – gruppo KGS

# Qualità, Performance e Customer Satisfaction

Elaborazione del dottor Vittorio Martinelli  
Direzione Generale del Comune di Modena



- Nel novembre **2001** è stato costituito l'Ufficio Ricerche presso il Gabinetto del Sindaco (ora Direzione Generale), non in un settore specifico (es. statistica) perché è stata attribuita una valenza generale, intersettoriale
- La costituzione dell'Ufficio ha consentito
  - Uniformità delle metodologie
  - Costituzione di una banca dati
  - Analisi in trend
  - Riduzione costi

## Riepilogo numeri \*



- Anni di attività 10
- Numero ricerche 175
- Numero interviste 100.000

- \* Dati al dicembre 2011 arrotondati



- Indagini di soddisfazione dell'utenza
- Indagini di opinione sulla città ed i suoi servizi
- L'Ufficio ricerche svolge attività di:
  - Progettazione e direzione
  - Elaborazione ed analisi dei dati
  - Per quanto riguarda la somministrazione, effettua direttamente solo quella *on-line* (o alcuni autocompilati) mentre per telefonica e *face to face* utilizza servizi esterni

## Due tipi di problemi

- Le **resistenze** da parte della struttura comunale
  - verso lo strumento  
*("poi costituisce un vincolo", "misura la percezione e non la realtà")*
  - verso gli intervistati  
*("come è possibile valutare un servizio complesso e difficile da conoscere?")*
- Le **diffidenze** degli utenti
  - La diffidenza verso lo strumento in generale
  - La tutela della privacy
  - L'utilizzo una tantum di un servizio (es. anagrafe) e l'utilizzo continuativo (es. nido infanzia)



## Rispetto alla struttura

- Non è un esame periodico e straordinario
- Non è l'unico strumento di valutazione del servizio
- È uno strumento continuo di verifica della corrispondenza fra servizi e bisogni
- Evita il riprodursi di modalità uguali a se stesse e distanti da aspettative che cambiano
- Anche la percezione degli utenti fa parte della realtà del servizio, della sua immagine, delle aspettative che crea

## Rispetto agli utenti

- Rispondere ad un questionario non è "un favore", fa parte del servizio
- Inserisce nell'organizzazione del servizio il soggetto utenti
- Non interessa la valutazione individuale ma quella aggregata
- Fa parte di un comportamento civico



## Indagini di CS con cadenza periodica



- Case protette
- Centri Diurni
- RSA
- Polizia municipale
- Anagrafe
- Nidi d'infanzia
- Scuole d'infanzia
- Trasporto pubblico locale (AMO)
- Motivi rinunce al nido
- Corsi di Formazione MEMO

## Altre Indagini

*Indagini di opinione dal confine sottile rispetto alle CS*



- Consumatori e commercio a Modena
- STM
- URP
- Contact center Polizia municipale
- Servizio di noleggio gratuito di biciclette "C'Entro in Bici"
- Sportello sociale NEMO (Carpi) la percezione del servizio da parte degli utenti
- Attività motorie degli anziani
- Trasporto ferrovia locale (ATCM)
- Contributi acquisto veicoli elettrici
- Servizio CAAD
- I motivi della non iscrizione ai nidi
- I motivi della non frequenza delle biblioteche comunali
- Centri estivi
- Assistenza domiciliare (Carpi)
- Casa vacanze Pinarella
- Il servizio comunicazione
- DIA edilizia
- Segnalazione dissesto stradale
- Servizio iscrizione nidi
- Offerta formativa MEMO
- Sportello attività economiche
- Musei civici





- Una rilevazione stabile e periodica apporta due principali vantaggi:
  - la possibilità di capire in quale misura eventuali azioni di miglioramento si sono tradotte in risultati concreti (periodicità dell'indagine annuale - biennale)
  - la possibilità di raccogliere eventuali bisogni nuovi o modificati (periodicità quadriennale e quinquennale, in occasioni di riorganizzazioni o innovazioni significative)
  
- Il trend storico



Tra i soggetti a cui necessariamente vanno restituiti i risultati dell'indagine vi sono:

- il **personale** che lavora nel servizio
- gli **utenti** (o familiari) del servizio
- i **decisori politici**

La circolazione delle informazioni nell'Ente

Rendere pubblici i risultati delle indagini di soddisfazione?  
**Aspetti positivi e negativi**



- Acquisizione della CS come strumento di lavoro e modo di erogazione di un servizio, misurazione della performance
- Comprendere le CS nelle convenzioni e nella funzione di controllo del Comune
- La CS come strumento partecipativo e capitale sociale
- Sviluppo indagini on line e integrazione metodologie diverse
- L'attenzione alle banche dati
- La circolazione delle informazioni nell'Ente
- Il confronto con altri Comuni

## *Customer Satisfaction nei servizi pubblici locali*

### *Chi è Hera Comm*

Le indagini di C.S. come strumento aziendale

I risultati

# La storia del Gruppo Hera



## DOVE

Nata nel 2002 dall'unione di 11 aziende dell'Emilia Romagna, anno dopo anno Hera si espande fondendosi con altre realtà del territorio.

Attualmente offre i propri servizi al 70% della regione e alla parte nord dell'area Marche.



## STORIA

2002 nasce Hera Spa

2003 quotazione in Borsa e nasce Hera Comm

2007 fusione con Marche Multiservizi

2008 incorporazione di SAT S.p.A.



## Hera Comm

Nel 2003 nasce Hera Comm con l'obiettivo di sviluppare il mercato Gas ed Energia Elettrica e gestire i clienti Acqua, Igiene Ambientale e Teleriscaldamento.

## Hera Comm: i NUMERI

Valore della Produzione	Personale	EBITDA	EBIT
1.704 Milioni €	498 unità	66,6 Milioni €	46,9 Milioni €

# Posizionamento Gruppo Hera



## Top 10 in Italia

### ENERGIA ELETTRICA

**Clienti (000)** 383  
*Crescita clienti '02-'10* 7.8 volte

**Vendite '10 (TWh)** 7.7  
*Crescita vendite '02-'10* 8.2 volte

## Primo in Italia

### AMBIENTE

**Abitanti serviti (milioni)** 2.8

Volumi R. urbani (Kton) 1,9  
Volumi R. speciali (Kton) 3,8  
*Crescita volumi '02-'10* 2.3 volte

**Impianti** 80

## Quarto in Italia

### GAS

**Clienti (000)** 1.072  
Vendite (ml mc) 2.914  
*Crescita vendite '02-'10* 2.0 volte

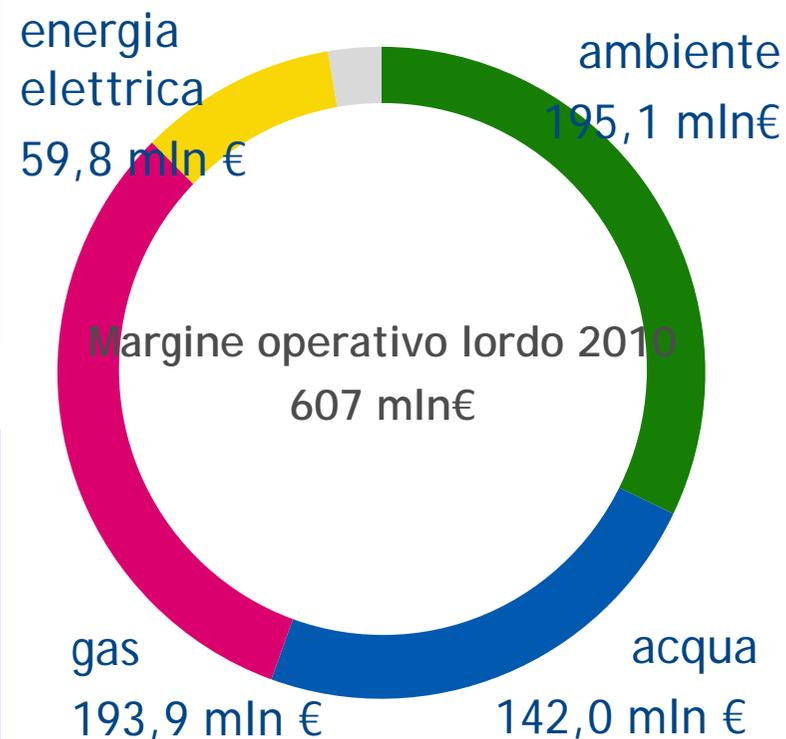
**Rete gas (Km)** 13.514

## Secondo in Italia

### ACQUA

**Clienti (000)** 1.173  
Volumi venduti (ml mc) 251

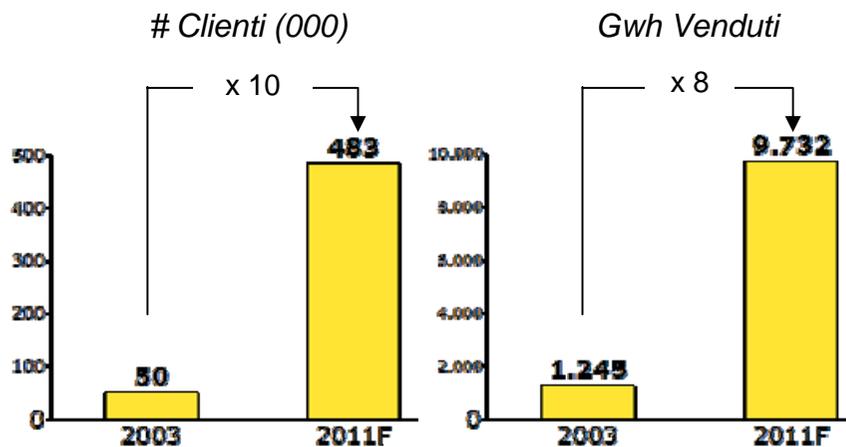
**Rete idrica (Km)** 26.535  
Impianti di depurazione 834



# La Storia di Hera Comm

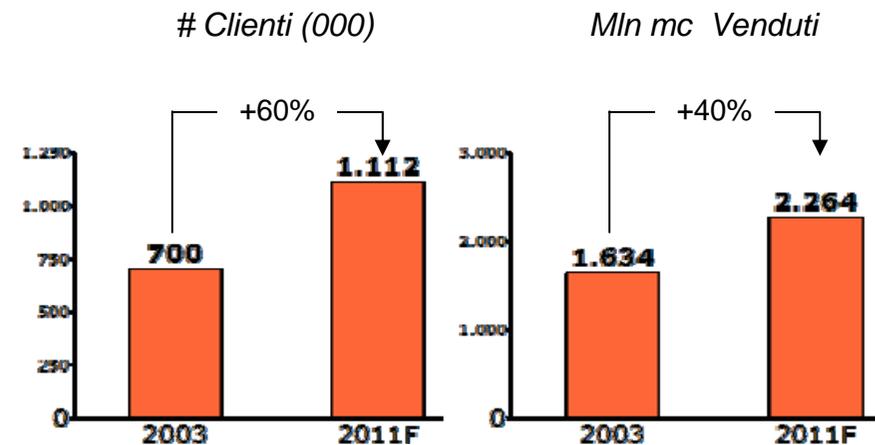


## Energia Elettrica



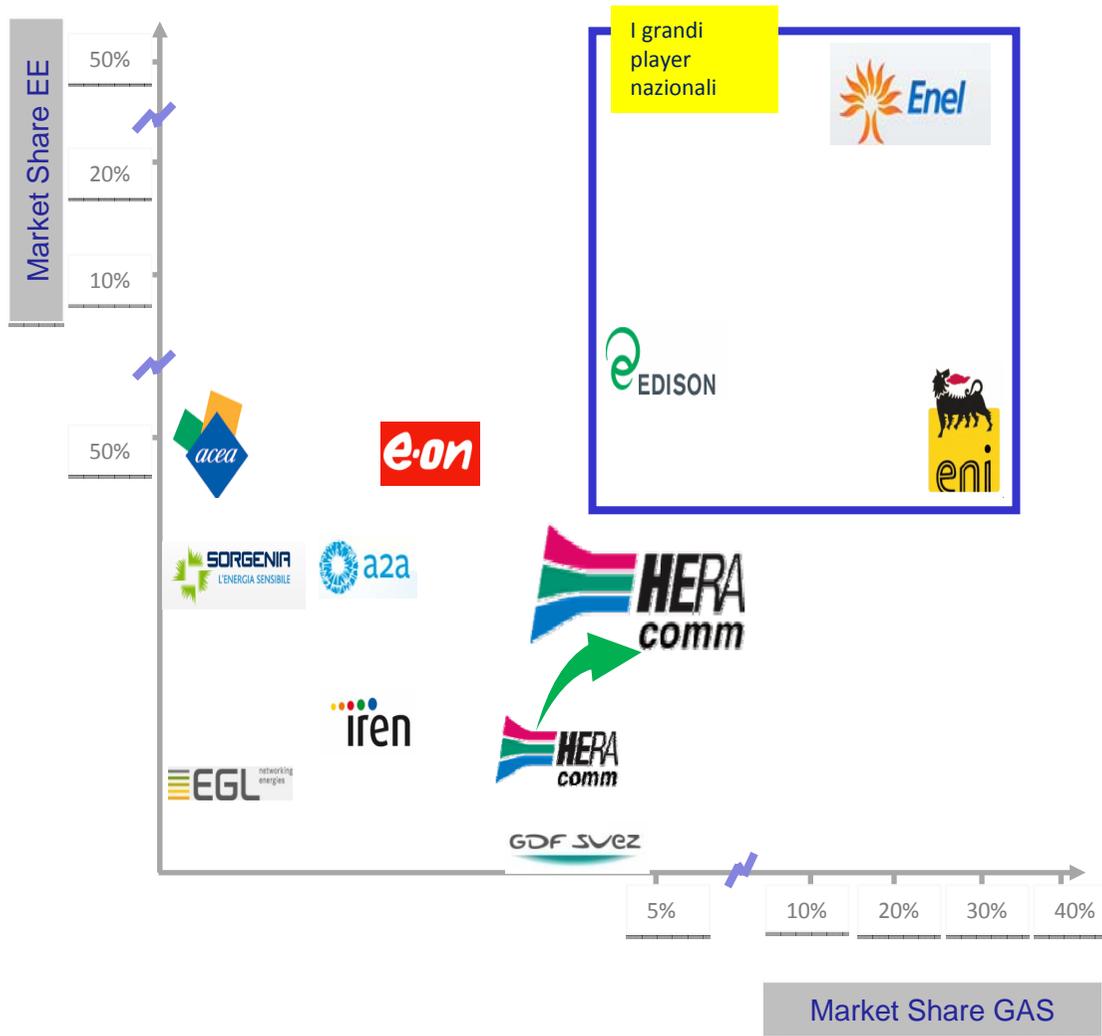
*Crescita media annua del 30%  
(8° operatore italiano)*

## Gas



*Crescita media annua del 4%  
(4° operatore italiano)*

# Il Posizionamento nel Mercato



Con la crescita della spinta competitiva data dalle liberalizzazioni e a seguito dell'introduzione di nuovi Mercati, Hera Comm ha agito:

1. difendendo ed incrementando la Customer Base sui territori storici
2. aprendo le azioni commerciali e la crescita sui nuovi territori (es. Marche, Toscana, Lombardia, Veneto, Umbria, Abruzzo)
3. conquistando clienti sul nuovo mercato della salvaguardia\* (Toscana, Lazio, Abruzzo, Molise, Puglia e Lombardia)

\*Mercato previsto dal DL 18 giugno 2007 riservato ai clienti business che non hanno scelto un fornitore nel mercato libero o che, per qualsiasi motivo, sono rimasti senza fornitore. Vi possono accedere i clienti con: - Almeno un punto di fornitura in media tensione; -Clienti alimentati in bassa tensione aventi più di 50 dipendenti; -Clienti alimentati in bassa tensione con fatturato annuo superiore ai 10 Mni €. Gli esercenti della Salvaguardia (società di vendita di EE) risultano tali attraverso la vincita di un'asta al ribasso che viene svolta ogni 2 anni (tre anni per il periodo 2011-2013)

## *Customer Satisfaction nei servizi pubblici locali*

Chi è Hera Comm

*Le indagini di C.S. come strumento aziendale*

I risultati

## Perché le indagini sui Clienti



Identificando nella soddisfazione del cliente una leva fondamentale per il mantenimento del valore acquisito, Hera Comm ha:

- Dal 2005 avviato indagini sui clienti con il duplice fine di verificarne la soddisfazione per il servizio erogato ed individuare aree di miglioramento
- Affiancato all'indagine annuale ulteriori indagini continuative per approfondire aree di servizio specifiche, con l'obiettivo di fornire uno strumento operativo per migliorare i processi
- Utilizzato indagini qualitative e quantitative per testare nuovi servizi e nuove offerte commerciali
- Diffuso internamente la cultura della soddisfazione inserendo, da tre anni, la valutazione dei clienti tra gli elementi sui quali si basano gli MBO dei dirigenti
- La soddisfazione del cliente è la chiave d'accesso per la sostenibilità del Business:
  - Fidelizzazione
  - Aumento valore del cliente attraverso azioni di Cross Sell
- Comprendere le esigenze del cliente al fine di strutturare servizi e prodotti coerenti con l'obiettivo della crescita del livello di soddisfazione

## Un piano di ricerche integrato



Hera si avvale di un sistema integrato di ricerche utilizzando, in funzione degli obiettivi specifici, le metodologie di ricerca che meglio rispondono alle diverse esigenze:

Comprensione /  
monitoraggio  
complessivo

Attraverso l'indagine annuale Hera si pone l'obiettivo di misurare quanto il livello dei servizi erogati si avvicini alle esigenze del cliente per identificare e dare una priorità alle azioni correttive al fine di massimizzarne la soddisfazione del cliente nel tempo.

Monitoraggio di  
fenomeni puntuali

Per monitorare fenomeni puntuali specifici per alcuni servizi (Call Center, Sportelli, Canale di vendita), Hera si avvale di monitoraggi quantitativi più frequenti con l'obiettivo di approfondire le cause specifiche di insoddisfazione e migliorare i relativi processi

Identificazione  
/comprensione di  
fenomeni  
complessi

Per approfondire, identificare o meglio comprendere fenomeni complessi, vengono invece utilizzate indagini qualitative volte a cogliere variazioni della percezione dei clienti e/o verificare le aree che maggiormente incontrano l'interesse o impattano sui diversi target di clienti

# Le indagini eseguite



	Obiettivo	Metodologia	Freq/Campione
<b>Annuali</b> Famiglie Aziende Nuovi clienti	Rilevare il livello di soddisfazione e gap con le esigenze dei clienti	Ricerca quantitativa CATI	Annuale con campione rappresentativo della popolazione
<b>Rolling</b> Call Center Sportelli Commerciale	Rilevare il livello di soddisfazione per i canali di contatto e la forza vendita	Ricerca quantitativa CATI	Settimanale con campione rappresentativo delle chiamate / visite ricevute
<b>Ad Hoc</b> Nuove offerte Nuovi servizi Immagine	Individuare nuove esigenze dei clienti, sottoporre concept di offerta ai clienti	Ricerca qualitativa attraverso Focus Group o interviste individuali	Su specifica esigenza

# La scala di valutazione



		COMPONENTI QUALITA' PERCEPITA	ICS
<b>Valutazione dei Clienti</b> (Punteggio medio Scala 0-100)	71-100	OTTIMO	DECISAMENTE SODDISFATTO
	51-70	SUFFICIENTE	MODERATAMENTE SODDISFATTO
	0-51	PESSIMO	INSODDISFATTO



Il questionario è basato su domande che richiedono una risposta su scala numerica (minimo 1 e massimo 10):

le risposte vengono poi riportate su una scala da 0 a 100 per migliorarne la granularità e la leggibilità.

**70** = soglia di buona soddisfazione (delizia)

**50** = soglia di sufficienza

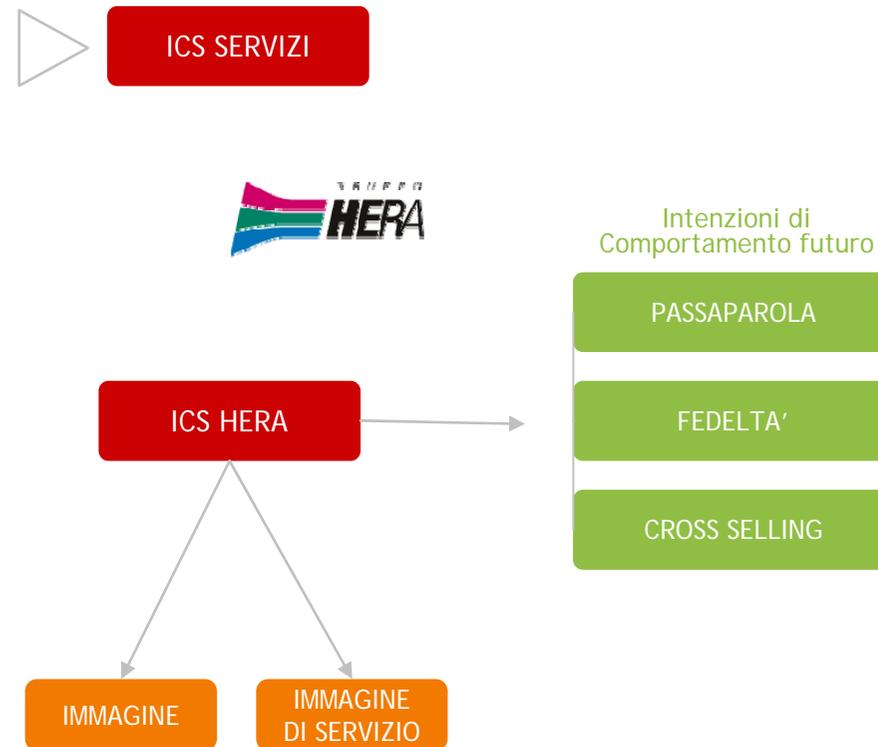
\* N.B. La formula di conversione è la seguente:

$$\frac{\text{Voto} - \text{Estr. inf.}}{\text{Estr. Sup.} - \text{Estr. Inf.}} \times 100 = \text{Punteggio scala 0-100}$$

# Il modello: esempio Famiglie



-  GAS
-  ENERGIA ELETTRICA
-  ACQUA
-  IGIENE AMBIENTALE
-  SERVIZIO telefonico clienti  
800 399 500
- SPORTELLI
- HERA@ ON LINE
- PAGAMENTI/  
PUNTUALITA' BOLLETTE
- BOLLETTE
- AUTOLETTURA
- COMUNICAZIONE
- SITO



## *Customer Satisfaction nei servizi pubblici locali*

Chi è Hera Comm

Le indagini di C.S. come strumento aziendale

*I risultati*

# I risultati: alcuni macro spunti

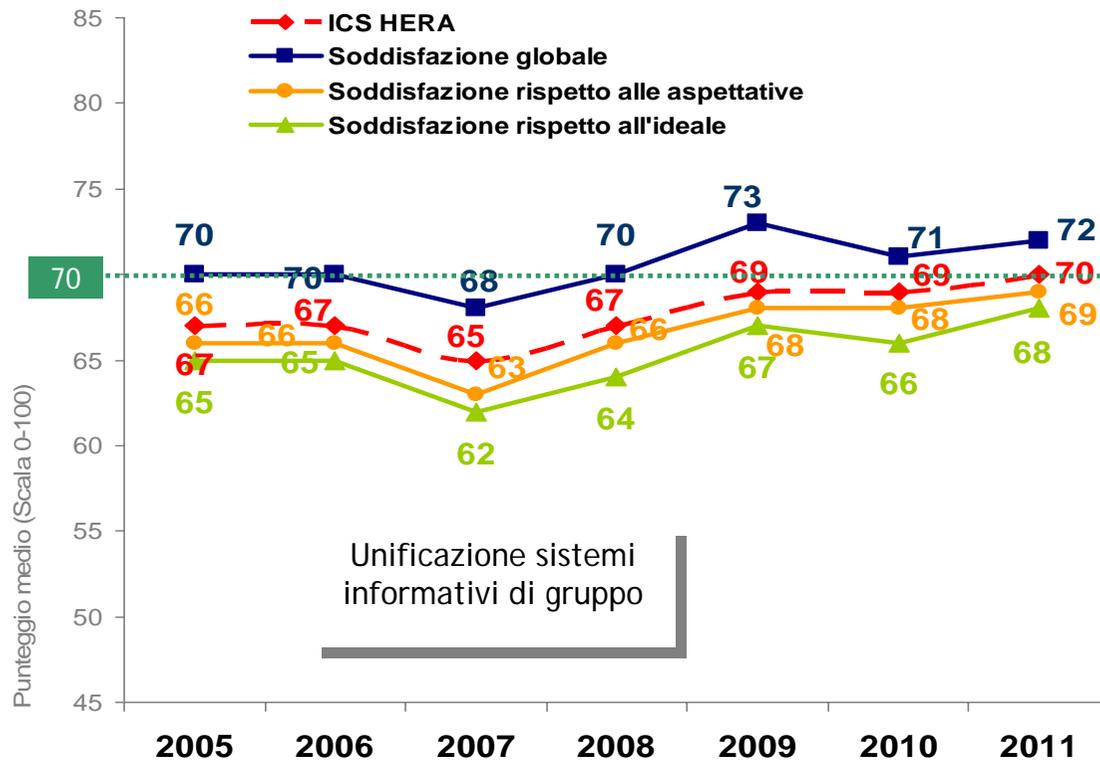


	Obiettivo	Interventi	Risultati		
<b>Call Centre</b>	Aumentare la qualità del servizio erogato e la propensione commerciale	Focus su problem solving; Formazione personale	ICS Clienti residenziali :	2005 60	2011 70
<b>Sportelli</b>	Aumentare la qualità del servizio erogato e la propensione commerciale	Nuovo layout sportelli; Progetto Fast: diversificazione code	ICS servizio:	2005 68	2011 72
<b>Her@ ON-LINE</b>	Lo volevano i clienti	L'abbiamo fatto	130.000 iscritti - ICS: 71		
<b>Diverse esigenze aziende</b>	Esigenze più elevate rispetto alle famiglie	Call Centre Aziende dedicato con differenziazione IVR (risponditore automatico); code sportello differenziate	ICS Call Center aziende:	2005 50	2011 66
<b>Servizi Ambientali</b>	Migliorare pratiche gestionali	Raccolta domiciliare rifiuti ingombranti su tutto il territorio (gratuita); Ritiro gratuito piccoli rifiuti con amianto (FE-IF-FC-MO-RA)	2011 ICS:	2005 67	2011 70
<b>Bollette</b>	Migliorare leggibilità bolletta Invio elettronico bollette	Nuovo layout - opuscolo "come leggere la bolletta" Campagne sensibilizzazione	+1% nel 2011 dei clienti totali con invio elettronico della bolletta		
<b>Canale di vendita</b>	Canali di vendita coerenti con aspettative clienti	Canali differenziati per segmenti e forte attenzione al controllo della qualità	ICS clienti residenziali: 80		
<b>Offerte</b>	Soddisfare esigenze specifiche dei segmenti	Portafoglio diversificato per prodotto, mirato sui clienti e coerente con i trend di mercato	Forte incremento volumi acquisito, preservando le marginalità		

# Evoluzione ICS es. Famiglie



Indice di Customer Satisfaction



L'ICS Hera cresce di un punto rispetto al 2010 e per la prima volta l'indicatore complessivo raggiunge la soglia di elevata soddisfazione (70).

ICS, acronimo di Index of Customer Satisfaction, è la media ponderata delle risposte a tre domande:

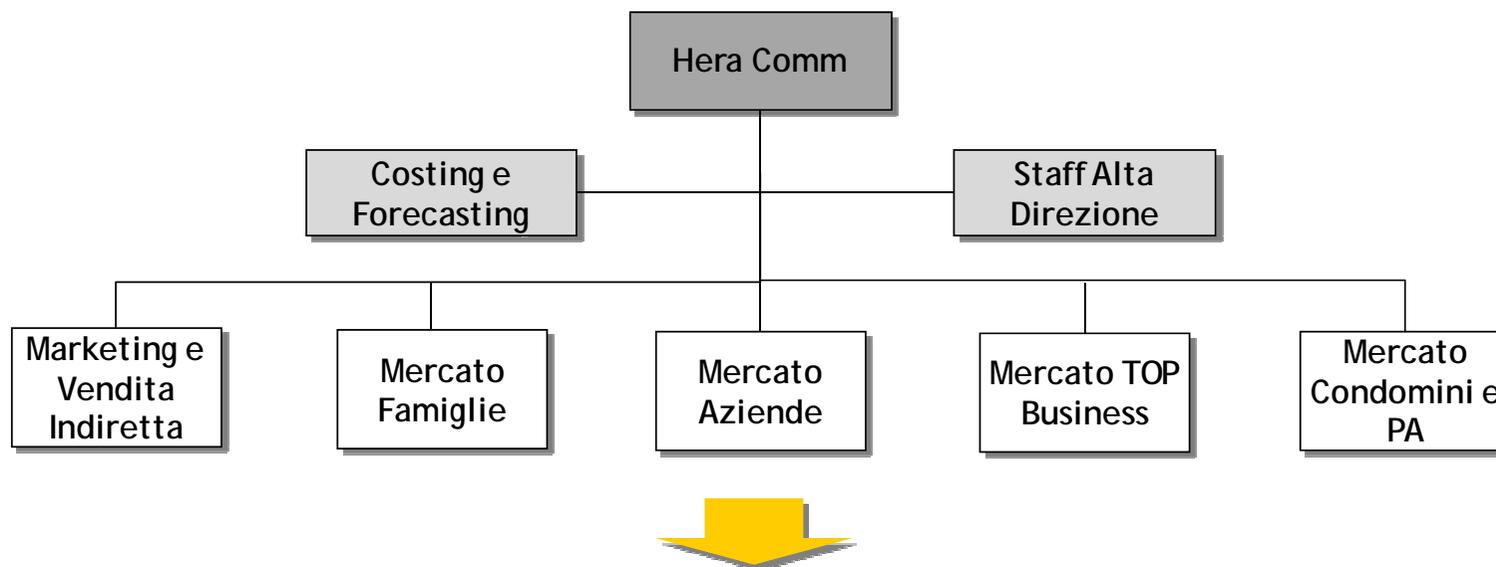
- Soddisfazione per l'esperienza globale;
- Soddisfazione rispetto alle aspettative;
- Soddisfazione rispetto all'ideale.

L'ICS quindi si compone delle tre dimensioni fondamentali della soddisfazione.

Campione : = circa 3000 casi ogni anno

L'attenzione alle soddisfazioni del cliente ha portato ad alcune importanti modifiche di processo e organizzative all'interno delle strutture di Hera Comm, in particolar modo in riferimento a quelle di CRM. Alcuni esempi:

- Concentrazione in un'unica azienda (Hera Comm) di tutti i rapporti con i clienti;
- Organizzazione di primo livello per tipologia di cliente e differenziazione CRM (front e back per segmento);
- Continua attività di monitoraggio e manutenzione dei processi.



*Organizzazione per segmento*

Palermo, 20 marzo 2012



# Grazie per la Vostra Attenzione

**dott.ssa Mara Bernardini**

Amministratore Unico Way Sas

Presidente Hera Comm

Consulente Area Commerciale Gruppo KGS SpA

