

**EUROPEAN PRIMER
ON CUSTOMER SATISFACTION MANAGEMENT
SINTESI**

DICEMBRE 2008

EUROPEAN PRIMER ON CUSTOMER SATISFACTION MANAGEMENT

SINTESI

Il Primer è stato elaborato dall'Innovative Public Service Group- IPSG con l'obiettivo di dare conto ed attuazione alle dichiarazioni contenute nel programma EUPAN di medio termine 2008-2009 sul tema Customer Satisfaction che invitava a raccogliere "buone pratiche" dagli Stati Membri.

Il documento è organizzato in 5 parti:

- **nella prima**, più introduttiva e di contesto, "The changing face of public services and the role of the citizen/customer" viene affrontato il contesto generale del cambiamento del settore pubblico dei servizi e del ruolo del cittadino-cliente: in questo ambito il tema della customer diventa centrale per le organizzazioni pubbliche. Infatti, le organizzazioni diventano sempre più consapevoli che, per una gestione efficiente, devono prendere in considerazione i bisogni e le aspettative dei propri utenti: in tal senso il processo di customer satisfaction non ha solo a che fare con servizi/prodotti ma sempre più con aspettative e percezioni.

Un ulteriore aspetto trattato in questa prima parte è una breve riflessione delle differenze tra "customer satisfaction" e "citizen satisfaction": nel primo caso ci si focalizza specificamente sul processo di erogazione del servizio ad un livello più operativo ("doing the things right"), mentre nel secondo il cittadino è chiamato a dire se certi servizi devono o meno essere garantiti dal sistema pubblico ("doing the right things" - in quanto impegnano risorse pubbliche). Nel caso del settore pubblico è quindi necessario trovare e garantire un equilibrio tra questi due aspetti: servizi competitivi, accessibili e di qualità, rispondenti alle necessità e a ciò che i cittadini si aspettano.

In virtù di questa complessità, anche la relazione del cittadino rispetto al servizio pubblico può strutturarsi in diverse modalità: 1. beneficiario della prestazione (si riceve un contributo economico e il fornitore opera in una posizione di monopolio), 2. cliente (scelta tra più prestazioni pubblico-private), 3. utente (c'è solo il servizio pubblico), 4. utente e produttore, 5. acquirente (si paga per ricevere il servizio), 6. contribuente, 7. cittadino (ci sono regole e controlli ma anche diritti garantiti).

Poiché tutti questi ruoli non sono facilmente separabili si è scelto, nel report, di riferirsi a questa relazione come "cittadino-cliente relazione".

- **nella seconda**, che fornisce un inquadramento metodologico, "Understanding Customer Satisfaction", si affronta il concetto della soddisfazione e di come misurarla. Viene ricostruito il modello Servqual ("the gap model" Parasuram, Zeithmal) che a partire dalle nozioni di "percezione" e "aspettativa" definisce i fattori o determinanti della qualità di un servizio¹. Tra

¹ In una prima versione i fattori individuati sono 10, poi sintetizzati in 5 (aspetti tangibili, affidabilità/credibilità "reliability", capacità di risposta "responsiveness", fiducia, empatia).

quelli individuati, nell'ambito del modello Servqual, il fattore più importante è quello dell'affidabilità, seguito dalla capacità di risposta, fiducia, empatia, ed infine gli aspetti tangibili.

Viene inoltre analizzata la relazione tra "performance"(rispetto ai fattori di qualità del servizio individuati) e percezione:

-considerando un modello lineare, che prevede una proporzione diretta tra l'aumento delle prestazioni legate ad un particolare fattore e la percezione di una qualità maggiore del servizio considerato;

-considerando, secondo un approccio più complesso, un modello a "soglie di tolleranza", che prevede una relazione strutturata tra varie categorie di fattori:

1. fattori di insoddisfazione: si tratta di fattori chiave solo se la "performance" è inadeguata. Una volta che la soglia di tolleranza è raggiunta, non c'è un reale beneficio a migliorare ulteriormente la prestazione. E' sufficiente mantenere costante il livello di "performance" entro soglia.
2. fattori di soddisfazione: vanno considerati a "priorità alta" se l'obiettivo è la massima soddisfazione del cliente/utente. In questo caso, una volta raggiunta la soglia di tolleranza, ulteriori miglioramenti impattano significativamente sulla crescita della soddisfazione.
3. fattori critici: si tratta di fattori chiave sia in termini di impatto sulla soddisfazione che sull'insoddisfazione. Quindi vanno sempre tenuti in considerazione.
4. fattori neutrali: si tratta di quelli a priorità più bassa, in quanto sono i meno sensibili ai cambiamenti del livello di performance.

Il report sottolinea quindi l'importanza di focalizzarsi, a seconda degli obiettivi dell'organizzazione, sui miglioramenti legati a particolari fattori di qualità del servizio che, come è stato presentato, hanno effetti diversi e strutturati sulla soddisfazione degli utenti, nell'ottica di concentrare risorse e priorità su questi ed ottenere risultati positivi in termini di percezione.

-**nella terza**, più di scenario, "From satisfaction measurement to satisfaction management", è trattata la questione degli attori da coinvolgere durante tutto il "ciclo del servizio". In particolare, il ruolo del cittadino/utente/cliente, sempre più attivo e consapevole, influenza le policies e il management istituzionale dei servizi: i cittadini non possono più venir considerati solo nella fase finale di misurazione della soddisfazione ma anche in tutte quelle precedenti (from a re-active to a pro-active role):

-co-progettazione ("co-design"): gli utenti vengono considerati parte integrante nella fase iniziale di progettazione (o riprogettazione) del servizio; la comunicazione, aperta e bidirezionale, gioca chiaramente un ruolo fondamentale perché è la leva che permette lo scambio sinergico e costruttivo tra gli stakeholders.

-co-decisione ("co-decision"): i cittadini/utenti si sentono parte attiva del processo decisionale, con impatti significativi in termini di legittimità, fiducia nelle istituzioni e soddisfazione. (esempi riportati di co-decisione: bilancio partecipativo, "council" comunali con rappresentanti di non

residenti e stranieri, scelte condivise sull'allocazione di risorse economiche (public budget), referendum cittadini.

-co-produzione ("co-production"): i cittadini partecipano attivamente alle fasi di produzione/erogazione di un servizio pubblico, con effetti positivi in termini di legittimità, comprensione delle eventuali criticità e trasparenza. Si tratta chiaramente di un processo complesso: la "co-produzione" può richiedere una partecipazione temporanea o più continuativa, o addirittura solo in momenti specifici di emergenza; in alcuni casi sono i cittadini singoli che partecipano, in altri le associazioni, in altri ancora la collettività più in generale.

-co-valutazione ("co-evaluation"): è lo stadio finale in questo processo di transizione che parte dalla sola misurazione della soddisfazione per arrivare alla sua gestione complessiva (satisfaction management).

Nel paragrafo finale di questa terza parte è presentato uno schema di sintesi che individua 4 differenti modelli nella relazione istituzioni-utenti in termini di CS, mettendo a sistema l'orientamento (interno/offerta vs esterno/domanda) con il focus (al processo vs al risultato) dell'organizzazione:

-modello tradizionale, orientamento all'offerta interna e ai processi, senza considerare gli utenti finali. L'idea è che una maggiore qualità della catena gestionale interna e dei processi legislativi porterà a miglioramenti nelle performance del settore pubblico;

modello della partecipazione, orientamento alla domanda esterna e ai processi: i cittadini (come clienti) sono considerati "co-producers" nella produzione/erogazione del servizio, principalmente per motivi di risparmio ed efficienza economica;

-"enlightened rulers model", orientamento all'offerta interna e al risultato: è la fase della misurazione della soddisfazione dei cittadini, quando si riconosce che questi hanno qualcosa da dire, se pur sono tenuti fuori dalla progettazione, decisione e produzione del servizio;

modello del governo condiviso ("co-governing), orientato alla domanda esterna e al risultato, dove le 4 fasi della co-progettazione, co-decisione, co-produzione e co-valutazione sono integrate e messe a sistema.

-**nella quarta**, più descrittiva, "How to measure and manage customer satisfaction", sono presentati gli strumenti operativi per analizzare e valutare aspettative, bisogni, esperienze, percezioni e in generale la soddisfazione dell'utente. In particolare si considerano non solo quei tools in grado di misurare ma anche altri strumenti che possono dar conto di azioni e contributi più partecipativi dei cittadini-utenti nei loro ruoli di progettazione/decisione/produzione condivisa. Gli strumenti proposti (accompagnati ciascuno da casi di vari paesi europei) sono:

1. raccolta di informazioni dallo staff di front office: che ha tipicamente, per il suo contatto continuo e ripetuto con l'utente, una cognizione specifica ed approfondita su cosa è importante e significativo per il cliente, su quali sono le criticità e gli episodi negativi accaduti. In genere si tratta di una "fonte" di informazione poco utilizzata; sarebbe invece importante considerarla, per esempio in fase di riprogettazione di un servizio ed anche nell'ottica di condividere con lo stesso staff i risultati di queste analisi per poter incidere sulla motivazione ed inclusione degli operatori;
2. questionari sulla soddisfazione sia quantitativi che qualitativi (faccia a faccia, postali o auto-compilativi, telefonici, via web): prima di decidere quale è il modo migliore per

misurazione la soddisfazione degli utenti e quale questionario va utilizzato ci sono una serie di domande da porsi:

1. cosa vogliamo fare con le informazioni raccolte?
2. cosa vogliamo conoscere/sapere?
3. quale è il nostro target?
4. come coinvolgiamo gli stakeholders?
5. abbiamo bisogno di qualche strumento per raccogliere le informazioni che vogliamo?
6. quale è la cosa più importante: confrontare i risultati con gli altri o avere informazioni specifiche utili per sviluppare gli obiettivi della nostra singola istituzione?
7. chi è il committente dell'indagine e chi ne deterrà i risultati?
8. il metodo utilizzato è trasparente (per l'utente e per il committente)?
9. il servizio (e relativo processo) che vogliamo considerare è trasparente?
10. i benefici ottenibili da questa indagine sono significativi rispetto ai costi (economici, di tempo, di risorse umane) impegnati?

3. analisi del processo ("customer journey mapping"- mappatura del percorso del cliente): si tratta di una modalità di descrizione dell'esperienza di un cliente/utente nella fruizione/utilizzo di uno o più servizi, dal primo momento di interazione fino alle reazioni finali. Questa metodologia permette di focalizzarsi su ciò che davvero accade nel processo di erogazione di un servizio pubblico (piuttosto che su ciò che dovrebbe accadere). L'analisi del percorso dell'utente prevede che un insieme di persone, con precedenti esperienze su un particolare servizio siano invitate da un facilitatore, che descrive inizialmente la situazione standard, a riportare il loro reale vissuto. Tutto questo viene mappato in uno schema/diagramma di flusso, in cui sono anche identificati i nodi/eventi cruciali del processo, giungendo alla fine ad una ricostruzione esaustiva.

4. test di usabilità e analisi di siti web: si tratta di uno strumento particolarmente significativo quando si va a disegnare un nuovo servizio on line. L'analisi di un sito web permette di ottenere le informazioni significative: termini più ricercati, modalità di accesso e di navigazione degli utenti nel sito, pagine da cui lasciano più frequentemente il sito, pagine/sezioni più visitate, durata della visita.

5. consultazione: è uno strumento molto efficace quando può risultare utile coinvolgere molti stakeholders nel processo di progettazione di un servizio; è chiaramente necessario usare la consultazione non come momento finale di revisione ma come uno strumento integrato in tutte le fasi del ciclo del servizio.

6. utilizzo dell'ICT per raccogliere i feedback degli utenti: quali email, forum di discussione, chat, blog.

7. panel di cittadini/utenti: si tratta di un insieme di cittadini/utenti di un servizio che acconsentono partecipare a studi/analisi di vario genere, spesso di tipo qualitativo. La selezione del panel è un momento importante e sarebbe necessario evitare una sorta di autoselezione (i più motivati decidono autonomamente di farne parte) privilegiando una scelta il più possibile rappresentativa della popolazione di utenti del servizio che si va ad analizzare.
8. interviste di gruppo e focus group: si tratta di strumenti utili quando si sta lavorando su gruppi numericamente ridotti, oppure possono servire a garantire una base di analisi qualitativa per ricerche più estese.
9. "mystery shopping": consiste nell'utilizzo di persone ben preparate per osservare e ripetere il processo di fruizione di un servizio di un utente, riportando tale esperienza in maniera dettagliata ed il più possibile oggettiva. In genere questa attività può essere svolta di persona, per telefono o per email. Viene disegnato uno scenario complessivo che servirà come schema-guida lungo il processo.
10. carte dei servizi: si basano su tre principi guida: standard orientati all'utente/cliente, comunicazione, coinvolgimento.
11. utilizzo di commenti, giudizi positivi e reclami come feedback: la raccolta di questi feedback deve essere strutturata e codificata.
12. Open Space Technology –OST: si tratta della creazione di un gruppo numeroso e variegato di persone che discutono su temi complessi. Non vi è una selezione dei partecipanti, né un inizio uguale per tutti, né una fine definita ed il percorso è abbastanza aperto e non strutturato.

-**nella quinta**, conclusiva e di sistematizzazione generale, "Using customer satisfaction management for improvement", viene illustrata la relazione tra il miglioramento nel raggiungimento dei bisogni/aspettative degli utenti e i risultati che questo stesso percorso può portare in termini di gestione ottimale dei servizi pubblici. Questo è il contesto del Total Quality Management (di cui il Customer Satisfaction Management è una parte) un approccio complessivo alla valutazione delle funzioni e della qualità di un'organizzazione pubblica. Uno strumento utilizzato in questo ambito è il CAF (di cui viene presentata una breve ricostruzione storica, nonché il modello teorico ed operativo).