

Customer satisfaction di Ateneo



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Versione ottobre 2023

PROGETTO CUSTOMER SATISFACTION
DI ATENEO

Linee Guida
per la rilevazione
della soddisfazione dell'utenza

anno 2023



SOMMARIO

1. Introduzione	5
2. <i>Customer satisfaction</i> e Qualità dei servizi erogati.....	6
3. Individuazione dei servizi	7
4. Selezione degli utenti per ciascun servizio individuato.....	8
5. Strumento di rilevazione.....	9
6. Scale di valutazione	10
7. Modalità di calcolo dell'Indice di Soddisfazione Complessiva	10
8. Analisi e presentazione dei dati.....	12
9. Carta dei servizi.....	12
Allegato 1: FAC SIMILE DI REPORT FINALE	13



1. Introduzione

Con l'espressione "**Customer Satisfaction**" ci si riferisce generalmente a un processo volto a rilevare il **grado di soddisfazione dell'utente**, in un'ottica di miglioramento del servizio offerto; il concetto di soddisfazione è strettamente legato alle aspettative dell'utente e alla sua percezione della qualità del servizio.

Le Pubbliche Amministrazioni dedicano attenzione crescente al miglioramento delle capacità di ascolto dei bisogni e di rilevazione della qualità percepita da parte degli utenti, consapevoli del **valore strategico** di questo strumento. La rilevazione della *customer satisfaction* consente infatti di individuare il proprio potenziale di miglioramento, identificando esigenze, bisogni e aspettative generali e specifici dei diversi target e gruppi di utenti e favorendo l'emersione di bisogni latenti, eliminando l'autoreferenzialità e promuovendo la partecipazione attiva dei cittadini.

La rilevazione della *customer satisfaction* si lega anche al sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, secondo quanto definito dal D. Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. La norma istituisce l'obbligo per le Pubbliche Amministrazioni di valutare la propria performance anche da un punto di vista esterno, rafforzando il cambiamento culturale degli ultimi anni e delineando meglio il collegamento tra la partecipazione dei cittadini e degli utenti al processo di misurazione della performance organizzativa. La partecipazione e collaborazione degli utenti favorisce la finalizzazione dei servizi verso il miglioramento del livello di benessere complessivo.

In quest'ottica, **Sapienza utilizza la *Customer Satisfaction* da un lato affinché tutti i destinatari dei servizi si sentano ascoltati e parte di una Comunità attenta alle loro necessità e percezioni; dall'altro perché rappresenta l'opportunità di disporre di elementi informativi per orientare le proprie strategie e definire i propri obiettivi, per riprogettare i servizi e le politiche sulla base dei bisogni reali degli utenti, investendo le risorse necessarie per creare valore pubblico.**

Al fine di diffondere ulteriormente la cultura del miglioramento continuo della qualità e di valutare la performance di alcuni specifici servizi, Sapienza ha avviato il **Progetto Customer Satisfaction di Ateneo**, all'interno del quale il presente documento intende fornire indicazioni operative per consolidare indagini già svolte in passato e/o per sperimentarne di nuove, in un quadro il più possibile omogeneo – pur riservandosi di aggiornare/modificare tali indicazioni a seconda dello sviluppo del Progetto stesso.

Si ricorda infine che la rilevazione della *Customer Satisfaction* è un elemento utilizzato anche per la valutazione dei Direttori di Area, i cui esiti concorrono a valutarne la performance organizzativa, come descritto nel [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance](#).



2. *Customer satisfaction* e Qualità dei servizi erogati

La *Customer Satisfaction* misura la capacità di tutta l'organizzazione di generare valore, attraverso il servizio, per i diversi utenti e riguarda tutti gli aspetti del servizio (tecnici, relazionali, ambientali, d'immagine, economici, organizzativi).

La realizzazione di un'indagine di *Customer Satisfaction* rappresenta un importante investimento in termini di risorse umane, economiche e di tempo. È quindi necessario definire con precisione gli obiettivi che si vogliono raggiungere (migliorare il servizio, ottimizzare l'interazione con l'utente, facilitare l'accesso al servizio, ecc...), tenendo sempre presente il collegamento con le priorità strategiche dell'Ateneo.

Le fasi fondamentali sono:

1. **impostazione**: definizione dell'obiettivo dell'indagine e del soggetto attuatore (se realizzata internamente oppure attraverso un consulente/agenzia esterna);
2. **raccolta dati**: scelta delle modalità di somministrazione e individuazione del campione delle interviste;
3. **elaborazione e interpretazione risultati**: elaborazione e analisi degli esiti;
4. **presentazione e utilizzo dei risultati**: rendicontazione dei risultati ed eventuale avvio di attività e progetti di miglioramento /interventi correttivi.

Il concetto di "qualità dei servizi erogati" si identifica – in letteratura – nella globalità degli aspetti e delle caratteristiche di un servizio da cui dipendono le sue capacità di soddisfare completamente un dato bisogno.

In particolare, la qualità si presenta sotto quattro diversi aspetti, in funzione di chi la guarda e di come la si misura (in modo oggettivo o soggettivo):

- **Qualità attesa**: fa riferimento agli standard qualitativi che l'utente ritiene adeguati rispetto alle proprie esigenze e che si aspetta di ricevere quale prestazione minima del prodotto/servizio di cui fruisce. Le esigenze legate alla qualità attesa possono essere espresse o meno, definendosi in quest'ultimo caso come implicite.
- **Qualità progettata**: lo standard che l'organizzazione si propone di raggiungere, cercando di tradurre le esigenze dell'utente in requisiti da soddisfare. Il divario tra ciò che si attende l'utente (la qualità attesa) e ciò che l'organizzazione progetta di fornirgli (la qualità progettata) può essere definito come "gap di comprensione", una mancanza che può ripercuotersi sul servizio a valle;
- **Qualità erogata**: è associata a un prodotto/servizio al termine del processo di erogazione dello stesso. Fa riferimento ai livelli qualitativi che sono stati realmente raggiunti e che, sostanzialmente, possono differire da quelli progettati. Il divario tra ciò che l'organizzazione ritiene che il cliente debba



ricevere e ciò che l'organizzazione realmente fornisce è definibile come “gap di realizzazione”;

- **Qualità percepita:** è la qualità che l'utente riscontra nel servizio offerto e che esprime attraverso il suo grado di soddisfazione; si riferisce alla sfera personale dell'utente, alle sue percezioni. Il divario tra la qualità effettivamente fornita dall'organizzazione (erogata) e la percezione che di essa ha l'utente (percepita) può essere definito come “gap di comunicazione”.

Le valutazioni della qualità percepita, per poter influire efficacemente sul sistema organizzativo delle amministrazioni, devono essere raccordate con i principali sistemi gestionali delle stesse amministrazioni e cioè con:

- il sistema di programmazione e di controllo, per permettere al vertice dell'amministrazione di assumere le proprie decisioni sulla base di valutazioni che riguardano anche la capacità dell'amministrazione di soddisfare i bisogni degli utenti;
- il sistema premiale, da orientare anche al miglioramento della qualità sulla base dei giudizi espressi dai destinatari dei servizi;
- i modelli gestionali per la qualità, che individuano, tra gli altri, la *customer satisfaction* quale leva strategica per il miglioramento e lo sviluppo dell'organizzazione.

3. Individuazione dei servizi

La selezione dei servizi oggetto di valutazione costituisce la prima decisione che l'organizzazione deve prendere per avviare il progetto di *customer satisfaction*; l'individuazione dei servizi mira ad orientare l'azione amministrativa verso l'attuazione di specifici interventi volti a soddisfare gli interessi e le aspettative degli *stakeholder*.

Sapienza seleziona annualmente i servizi da attenzionare (a cura della Direzione Generale, in sinergia con la *Governance*), considerando tra i principali elementi:

- la rilevanza per gli utenti e per la collettività;
- la rilevanza rispetto alla *mission* istituzionale;
- gli ambiti potenzialmente critici dove si rilevano basse performance o un alto grado di conflittualità con l'utenza;
- eventuali variazioni organizzative e/o modifiche normative.



4. Selezione degli utenti per ciascun servizio individuato

L'identificazione degli *stakeholder*, in base al servizio selezionato per l'indagine, è un elemento importante da considerare per la formulazione della rilevazione oltre che necessario per comprendere le caratteristiche del campione dell'analisi. Infatti occorre prestare attenzione ai criteri di composizione del campione in modo tale da garantire adeguati livelli di attendibilità e significatività statistica dai dati e da ridurre eventuali errori.

La classificazione degli *stakeholder* presentata di seguito - ripresa dalla letteratura sul Project Management - fa riferimento a due criteri di classificazione:

- l'interesse degli *stakeholder* verso l'oggetto della valutazione, ad esempio una specifica categoria di servizi (Alto/Basso);
- il potere e la capacità degli *stakeholder* di influenzare, in qualche modo, i risultati della valutazione (Alto/Basso)

		POTERE E CAPACITÀ DEGLI STAKEHOLDER DI INFLUENZARE	
		ALTO	BASSO
INTERESSE DEGLI STAKEHOLDER	ALTO	AA <i>MUR, ANVUR</i>	AB <i>Studenti, Docenti, TAB</i>
	BASSO	BA <i>Organi di Ateneo</i>	BB

In base a questa classificazione risultano le seguenti quattro tipologie di *stakeholder*:

- AA:** *Stakeholder* influenzatori del contesto dell'amministrazione e delle sue performance;
- AB:** *Stakeholder* deboli;
- BA:** *Stakeholder* chiave, direttamente interessati alle performance dell'amministrazione;
- BB:** *Stakeholder* marginali.

La classificazione chiarisce che gli *stakeholder* non sono solo gli utenti finali dei servizi, ma tutti coloro che possono influenzare il sistema di valutazione e, soprattutto, prendere decisioni in merito ai risultati della valutazione; aiuta inoltre l'Amministrazione a identificare come gestire le relazioni con le diverse tipologie di *stakeholder*.

Al fine di acquisire ulteriori informazioni funzionali alla fase di analisi, prima di iniziare la rilevazione sarà chiesto all'utente qualche informazione anagrafica e una domanda che ne indentifichi la tipologia.



5. Strumento di rilevazione

Lo strumento identificato da Sapienza come più adatto alle esigenze è generalmente il **questionario di soddisfazione, somministrato – possibilmente online – agli utenti in modalità anonima**. Il processo di costruzione del questionario è di particolare rilevanza in quanto la qualità e la quantità delle informazioni raccolte dipenderanno dall'impostazione complessiva delle domande. Pertanto la progettazione del questionario deve essere svolta con attenzione al fine di diminuire i problemi nelle fasi successive di raccolta, archiviazione e analisi dei dati.

Per questo motivo, durante la fase di costruzione del questionario è opportuno tenere presente alcuni elementi fondamentali:

- **le domande devono essere chiare, brevi, comprensibili e senza equivoci**; va utilizzato un linguaggio semplice, al fine di rilevare con chiarezza la soddisfazione dell'utente per il servizio indagato;
- **il numero delle domande non deve essere eccessivo**, per evitare effetti negativi, come l'abbandono dell'intervista prima della sua conclusione o una risposta disattenta alle ultime domande;
- **una sintetica presentazione iniziale del test** è utile per chiarire all'utente lo scopo dell'indagine, la metrica di valutazione ed eventualmente inserire alcuni chiarimenti su domande specifiche, nonché per garantirgli l'anonimato;
- le **domande** dovrebbero essere **poste in ordine logico**, esponendo in modo coerente la sequenza degli argomenti affrontati (es. al principio le domande neutre, verso la metà i quesiti che implicano un maggiore sforzo, alla fine i quesiti sensibili);
- **inserire** - se necessario - **domande filtro** che permettono di saltare uno o più quesiti successivi, se sono verificate alcune condizioni;
- un breve **messaggio di ringraziamento** all'utente per aver compilato il questionario.

Inoltre, è **necessario stabilire la modalità di risposta al questionario** che dipende dalle esigenze interne dell'Ateneo. Il questionario può contenere **domande chiuse**, che si caratterizzano per la presenza di risposte standardizzate e precodificate, oppure **domande aperte** che rappresentano il massimo grado di libertà nella risposta ma che allo stesso tempo possono creare difficoltà nella raccolta delle opinioni degli intervistati; qualora si decida di utilizzarle, è preferibile collocarle in fondo al questionario.

Si può optare anche per una modalità mista di risposta tra le due possibilità, in base alle informazioni che si desidera ottenere.



6. Scale di valutazione

L'utilizzo di domande chiuse implica la scelta di una scala, attraverso la quale i soggetti intervistati possono posizionarsi lungo una sequenza di possibili risposte, tra loro graduate secondo un preciso schema.

Può essere una scala di tipo numerico - utilizzabile in qualsiasi situazione di intervista e in grado di facilitare una serie di elaborazioni quantitative dei risultati - oppure una scala basata su concetti/parole - per esempio, per nulla soddisfatto, poco soddisfatto, mediamente soddisfatto, abbastanza soddisfatto, molto soddisfatto. Quest'ultimo tipo di scala presenta il vantaggio di un'immediata comprensibilità da parte di qualunque intervistato.

Una scala con un elevato numero di livelli consente un maggior dettaglio dei risultati, ed è teoricamente più valida anche se comporta problemi di chiarezza e di univocità d'interpretazione da parte dell'intervistato.

Una scala con una gamma molto contenuta di livelli ha il pregio di un'ottima chiarezza di interpretazione da parte dell'intervistato, ma offre un minor dettaglio dei risultati e una minore precisione delle risposte.

È opportuno quindi scegliere una mediazione tra i modelli; Sapienza suggerisce di scegliere tra:

- **Scala a 4** (in cui 1 = Per nulla soddisfatto/a e 4 = Molto soddisfatto/a).
- **Scala a 6** (in cui 1 = Per nulla soddisfatto/a e 6 = Molto soddisfatto/a).

In casi motivati si possono tuttavia utilizzare scale diverse previa comunicazione alla Direzione Generale.

7. Modalità di calcolo dell'Indice di Soddisfazione Complessiva

Sapienza ha elaborato un proprio indice che sintetizza in un unico valore la percezione degli *stakeholder* sul servizio offerto, l'indice di Soddisfazione Complessiva (SC); la formula è la seguente:

$$SC = \frac{\sum p_i}{N}$$

Legenda:

p_i = punteggio attribuito alla singola domanda del questionario;

N = numero totale di domande presenti del questionario.



NB: Qualora il numero dei rispondenti risulti differente da domanda a domanda (in presenza, ad esempio, di domande filtro o facoltative), la formula da utilizzare è la seguente (media pesata):

$$SC = \sum_i^d (p_i * N_i) / \sum_i^d N_i$$

Legenda:

p_i = valore medio della domanda i -esima

N_i = numero di risposte per singola domanda

d = domanda

Il procedimento da utilizzare in questo secondo caso è il seguente:

- Numeratore SC:
 - Calcolare il punteggio medio per ogni singola domanda (p_i);
 - Moltiplicarlo per il numero di rispondenti a quella domanda;
 - Sommare i risultati [es.: (p_i * Numero rispondenti domanda n. 6) + (p_i * Numero rispondenti domanda n. 7) + ...]
- Denominatore SC:
 - Somma complessiva dei rispondenti

Si ricorda che, come stabilito dal SMVP valido per il 2023, l'indice di SC è utilizzato per quota parte (8%) della valutazione della performance organizzativa dei dirigenti.

Ai fini dell'attribuzione del relativo punteggio, si utilizza lo schema corrispondente alla scala di valutazione utilizzata nel questionario di Area.

- **Scala a 4** (in cui 1 = Per nulla soddisfatto/a e 4 = Molto soddisfatto/a).

Soddisfazione complessiva	Punteggio	% Quota Customer Satisfaction
$SC \geq 3$	3	8
$2,3 \leq SC < 3$	2	5,33
$1,6 \leq SC < 2,3$	1	2,67
$SC < 1,6$	0	0

- **Scala a 6** (in cui 1 = Per nulla soddisfatto/a e 6 = Molto soddisfatto/a).

Soddisfazione complessiva	Punteggio	% Quota Customer Satisfaction
$SC \geq 4,5$	3	8
$3,5 \leq SC < 4,5$	2	5,33
$2,5 \leq SC < 3,5$	1	2,67
$SC < 2,5$	0	0

Nel caso in cui sia stata utilizzata una scala di valutazione differente (es. a 10) lo schema per l'attribuzione del punteggio sarà ridefinito proporzionalmente, di concerto con la Direzione Generale e l'Area Supporto Strategico.



8. Analisi e presentazione dei dati

Terminato il periodo di somministrazione dei questionari, i dati devono essere raccolti, elaborati ed analizzati, al fine di trarne informazioni utili per identificare punti di forza e/o di debolezza del servizio e pianificare azioni di miglioramento.

È importante effettuare una valutazione della qualità del dato che deve considerare una serie di aspetti, quali:

- l'attendibilità e il tipo di metodologia utilizzata;
- la completezza;
- il livello di aggiornamento;
- il grado di dettaglio;
- l'esistenza di interessi da parte della fonte in grado di generare distorsioni nei dati.

I risultati della rilevazione devono essere analizzati dall'Area responsabile dell'indagine, che può valutare il coinvolgimento di esperti in materia.

Una volta terminata la fase di analisi, gli esiti della rilevazione andranno rendicontati attraverso la **predisposizione di un Report finale**, il cui modello di riferimento è allegato al presente documento (Allegato 1)

Il modello di Report che si propone, affinché vi sia omogeneità nella rendicontazione di servizi e indagini diverse, è composto da una parte ampia e descrittiva e da una scheda sintetica riepilogativa.

Il report deve essere firmato dal Direttore di Area che avrà cura di inviarlo alla Direzione Generale entro il 29 febbraio 2024.

9. Carta dei servizi

Si ricorda che, in linea con il D. Lgs. 33/2013, l'Ateneo pubblica nell'apposita sezione del portale Amministrazione Trasparente la [Carta dei Servizi](#).

In seguito all'individuazione dei nuovi servizi, sarà necessario avviare una fase di aggiornamento e/o revisione della Carta dei Servizi per assicurare la compilazione e la pubblicazione delle schede per il servizio individuato, secondo le indicazioni vigenti.



Allegato 1: FAC SIMILE DI REPORT FINALE

PROGETTO DI CUSTOMER SATISFACTION – ANNO 20XX

Riportare il servizio per il quale è stata rilevata la soddisfazione dell'utenza

PARTE 1

1. Presentazione

Descrivere dettagliatamente il servizio oggetto di valutazione, comprese le modalità di erogazione dello stesso.

Specificare il periodo di somministrazione del questionario (*dal ...al...*) e le modalità di somministrazione (*google form, mail, cartaceo...*).

Specificare se il servizio è già stato oggetto di precedenti rilevazioni (in caso positivo indicare l'annualità).

2. Selezione del campione

Inserire la tipologia degli stakeholder del servizio, anche dividendoli in diversi cluster di appartenenza.

(es. personale docente, personale tecnico amministrativo, studenti...o più nel dettaglio: professori ordinari, ricercatori, studenti del primo anno, personale tab afferente ai Dipartimenti ecc..)

Descrivere la modalità di selezione dei destinatari finali dell'indagine.

(es. la tipologia di stakeholder è il personale tecnico amministrativo, l'indagine è stata inviata solo a quelli di categoria EP; è stato poi deciso di selezionare ulteriormente il campione considerando solo quelli in servizio presso l'Amministrazione Centrale...)

Specificare a quanti utenti è stato inviato il questionario e quanti hanno risposto, illustrando eventuali criticità riscontrate. I due elementi saranno utilizzati per il calcolo del tasso di risposta (*vedi scheda riepilogativa in parte 2*).

3. Questionario

Inserire la fonte del questionario utilizzato.

(es. si tratta di un format già esistente e già in uso presso l'Area/l'Ateneo, di una selezione di domande tratte da un questionario di altra origine, di un questionario autoprodotta...)

Nel caso in cui il servizio indagato sia lo stesso dell'anno precedente, per consentire il confronto dei risultati, indicare se è stato utilizzato lo stesso questionario o se lo stesso sia stato integrato/modificato (evidenziare le eventuali modifiche/integrazioni).

Indicare se l'attività è stata seguita da un Ufficio/Settore specifico all'interno dell'Area di riferimento.

Indicare il numero di domande all'interno del questionario, specificando se le domande erano suddivise in aree tematiche.

Indicare la presenza di domande aperte (anche in termini di suggerimenti per il miglioramento del servizio), domande filtro e domande facoltative od obbligatorie.



Indicare se tutte le domande sono state considerate per il calcolo dell'indice di soddisfazione complessiva (in caso contrario, specificare quali domande sono state utilizzate a questo scopo e perché).

Descrivere la scala di valutazione proposta per i rispondenti.

Articolazione del questionario:

Inserire il format del questionario utilizzato.

4. Esiti della rilevazione

Descrivere gli esiti della rilevazione e le modalità di analisi degli stessi, anche con l'eventuale inserimento di grafici e tabelle.

Inserire i punteggi medi delle singole domande come rappresentazione sintetica dei risultati.

Vedi tabella esempio:

<i>Media punteggi (scala a 6)</i>					
<i>Domanda 1</i>	<i>Domanda 2</i>	<i>Domanda 3</i>	<i>Domanda 4</i>	<i>Domanda 5</i>	<i>Domanda n</i>
4,72	4,22	3,56	...	...	...

NB: Allegare la base dati utilizzata per il calcolo dei punteggi delle singole domande.

Riferire se, per la fase di elaborazione dei risultati, sono stati utilizzati software e/o se c'è stata la collaborazione/coinvolgimento di personale esterno all'Area.

Riportare le principali evidenze emerse da eventuali domande aperte o con opzione multipla di risposta - relativa a suggerimenti o segnalazioni di criticità.

5. Conclusioni

Inserire le considerazioni conclusive, con particolare attenzione all'individuazione delle buone pratiche e delle criticità emerse.

Individuare eventuali azioni correttive da pianificare ed eventualmente inserire in un obiettivo di miglioramento della qualità del servizio.

Confrontare i risultati ottenuti rispetto a rilevazioni precedenti (*Se il servizio era già stato sottoposto a rilevazione*).

Riportare informazioni circa la diffusione dei risultati. (*es. se il Report è stato condiviso all'interno dell'Area, con i responsabili del servizio e con quale modalità, se è prevista una pubblicazione o condivisione con gli stakeholder o con i rispondenti*).

6. Indice di soddisfazione complessiva

Calcolare in autonomia l'indice di soddisfazione complessiva del servizio.

Si ricorda che tale indicatore concorre alla valutazione per il personale dirigente, vedi [SMVP](#).

$$SC = \sum p_i / N$$

dove: P_i = valore medio della domanda i -esima; N_i = numero di domande



PARTE 2

Compilare in ogni sua parte in coerenza con i contenuti della Parte 1

Scheda riepilogativa

Inserire il nome dell'Area	
Direttore/Direttrice pro tempore	
Servizio	
Stakeholder	(Indicare la categoria)
Destinatari del questionario	(Numero dei destinatari)
Periodo di somministrazione	Dalal
Tasso di risposta	numero rispondenti/numero destinatari= %
Scala di valutazione (riportare la scala di valutazione utilizzata)	☐ 4 ☐ 6 ☐ Altro (specificare)
Struttura del questionario	(Numero totale delle domande del questionario)
Domande utilizzate per il calcolo dell'Indice di soddisfazione	☐ Tutte ☐ Una selezione (specificare)
Indice di soddisfazione complessiva - ISC (media o media pesata dei punteggi attribuiti alle singole domande sul numero totale delle domande)	$SC = \sum p_i / N$
Conclusioni principali	(Commentare sinteticamente gli esiti, in termini di punti di forza e punti di debolezza)
Servizio presente in Carta dei servizi	☐ Sì ☐ No

Data

Firma Direttore/Direttrice di Area