

# Customer satisfaction di Ateneo



SAPIENZA  
UNIVERSITÀ DI ROMA



***CUSTOMER SATISFACTION***  
**DI ATENEO**

***Progetto di rilevazione  
della soddisfazione dell'utenza***

*anno 2022*



## SOMMARIO

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Introduzione .....                                            | 6  |
| 2. Rilevazione della <i>customer satisfaction</i> .....          | 8  |
| 3. Individuazione dei servizi .....                              | 10 |
| 4. Selezione degli utenti per ciascun servizio individuato ..... | 11 |
| 5. Strumento di rilevazione .....                                | 12 |
| 6. Metodologia di valutazione .....                              | 14 |
| 7. Analisi e presentazione dei dati.....                         | 15 |
| 8. Carta dei servizi.....                                        | 16 |



## 1. Introduzione

Le Amministrazioni stanno rivolgendo sempre più attenzione al miglioramento delle capacità di ascolto dei bisogni e di valutazione della qualità percepita da parte degli utenti. Uno degli strumenti più utilizzati a questo scopo è la misurazione della soddisfazione dell'utenza, più comunemente definita come indagine di *customer satisfaction*.

Il valore strategico della *customer satisfaction* nelle amministrazioni pubbliche si trova negli obiettivi che essa persegue: individuare il potenziale di miglioramento dell'amministrazione, i fattori su cui si registra lo scarto maggiore tra ciò che l'amministrazione è stata in grado di realizzare e ciò di cui gli utenti hanno effettivamente bisogno o che si aspettano di ricevere dalla stessa amministrazione. La rilevazione della *customer satisfaction* si profila dunque come uno strumento utile al miglioramento continuo della qualità del servizio, oltre che ad eliminare l'autoreferenzialità andando a considerare la prospettiva degli utenti, in quanto la produzione di valore pubblico va osservata secondo la loro percezione e realizzata con la loro partecipazione.

La rilevazione della *customer satisfaction* si lega anche al sistema di misurazione e valutazione delle performance organizzativa secondo quanto definito dal D. Lgs. 150/2009 come modificato dal D. Lgs. 74/2017 (art. 8). La norma istituisce l'obbligo per le Pubbliche Amministrazioni (PA) 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.

Da alcuni anni Sapienza sta sperimentando diversi tipi di indagini di *customer satisfaction* al fine di sviluppare una cultura del miglioramento continuo della qualità e di valutare la performance di alcuni specifici servizi (ad esempio: servizi delle segreterie studenti, servizi di fleet management, servizi di internazionalizzazione...). In particolare, si ricorda che la valutazione della *customer satisfaction* è un elemento che viene utilizzato anche per la valutazione dei Direttori di Area come descritto nel [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance](#).

Lo scopo del presente documento è quello di fornire indicazioni sui sistemi di rilevazioni della *customer satisfaction*, dando prime indicazioni operative per avviare la sperimentazione o consolidare indagini già operative.

Quest'anno, infatti, l'Ateneo vuole mettere a sistema l'esperienza già acquisita, avviando un progetto di rilevazione di *customer satisfaction* più ampio, che coinvolga tutte le Aree dell'Amministrazione Centrale, al fine di indagare l'efficacia



dei servizi erogati e garantire livelli di servizio in linea con i bisogni e le attese degli *stakeholder*.



## 2. Rilevazione della *customer satisfaction*

La realizzazione di un'indagine di *customer satisfaction* rappresenta un importante investimento per l'Amministrazione 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.

Un'indagine di *customer satisfaction* può essere finalizzata sia a definire e valutare l'efficacia delle politiche intraprese sia a progettare e/o riprogettare i sistemi di erogazione dei servizi. Affinché la rilevazione sia propedeutica al miglioramento continuo dell'Amministrazione, il sistema di *customer satisfaction* necessita di alcune fasi fondamentali, quali:

1. la preparazione della rilevazione attraverso la definizione dell'obiettivo dell'indagine e decidere se realizzarla internamente oppure rivolgersi ad un consulente/agenzia esterna;
2. la raccolta dei dati che si basa sulla scelta delle modalità di somministrazione e la definizione del campione delle interviste;
3. l'elaborazione e l'interpretazione dei dati per comprendere se gli utenti sono soddisfatti o non sono soddisfatti dei servizi erogati dall'Amministrazione;
4. la presentazione e l'utilizzo dei risultati, in cui si procede alla presentazione dei risultati e si avviano attività e progetti di miglioramento in funzione di una maggiore soddisfazione degli utenti.

In generale, la *customer satisfaction* non può essere considerata solamente una misura delle abilità del front-office che rileva la soddisfazione dell'utenza per quelle strutture e per quei servizi dell'Amministrazione che prevedono il diretto contatto con l'utente. In senso più ampio, essa misura la capacità di tutta l'organizzazione di generare valore, attraverso il servizio, ai diversi utenti e riguarda tutti gli aspetti del servizio (tecnici, relazionali, ambientali, d'immagine, economici, organizzativi). Inoltre, le rilevazioni di *customer satisfaction* non possono costituire fatti meramente episodici: è la continuità nel tempo, infatti, che consente di capire l'evoluzione dei bisogni e delle attese degli utenti e di monitorare la capacità dell'Amministrazione di adeguarsi ai cambiamenti e di adeguare i propri standard di attività. La continuità di rilevazione fornisce all'Amministrazione anche la possibilità di capire in quale misura le azioni correttive adottate si sono tradotte in risultati effettivi e percepiti positivamente dagli utenti. Per questo motivo, le indagini del livello di soddisfazione degli utenti dovrebbero essere effettuate con una certa periodicità, preferibilmente annuale.



In questa prospettiva, la *customer satisfaction* può essere quindi considerata uno dei parametri principali del sistema di programmazione e controllo della qualità dei servizi.

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. Tale concetto viene declinato secondo un insieme di dimensioni che devono essere considerate dalla fase di progettazione a quella di erogazione del servizio e che rappresentano i passaggi obbligati per la verifica di eventuali *gap* di soddisfazione dell'utenza.

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

- **Qualità attesa:** è la qualità che fa riferimento agli standard qualitativi che l'utente ritiene adeguati rispetto alle proprie esigenze e che lo stesso 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. Ogni organizzazione dovrebbe prestare particolare attenzione nelle fasi di rilevazione della qualità attesa perché è in funzione delle necessità e dei bisogni dell'utente che dovrà in seguito progettare le specifiche di qualità che intende erogare;
- **Qualità progettata:** è la qualità che l'organizzazione si propone di raggiungere, cercando di tradurre le esigenze dell'utente in requisiti da soddisfare. Per progettare la qualità occorre darsi obiettivi di performance e svilupparli al meglio nelle fasi del processo di pianificazione o in quelle di erogazione del prodotto/servizio. 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 la qualità associata a un prodotto/servizio al termine del processo produttivo o 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 il suo grado di soddisfazione. È una qualità che si riferisce alla sfera personale dell'utente, ossia 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, unitamente alla gestione per processi, al miglioramento continuo, al ruolo della direzione ed alla verifica dei risultati, 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*.

La Direzione generale, in sinergia con la *Governance*, ha individuato per ogni Area<sup>1</sup> dell'Amministrazione Centrale i servizi da sottoporre a valutazione per il 2022 e che l'Ateneo si riserva di modificare e/o variare in base ad esigenze future.

| AREA  | SERVIZI                                                                                                                           |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ARI   | Mobilità studentesca soddisfazione utente/studenti                                                                                |
| APSE  | Servizio diretto indiretto a favore delle residenze universitarie per gli studenti<br>Servizio di intermediazione delle residenze |
| AGE   | Servizio ticketing presso tutti i centri di spesa diversi dall'AC                                                                 |
| AOS   | Servizi formazione al personale TA                                                                                                |
| ARAI  | Asilo nido                                                                                                                        |
| ARAL  | Servizio di assistenza legale ai centri di spesa                                                                                  |
| ARSS  | Segreterie studenti                                                                                                               |
| CINFO | Supporto informatico ai centri di spesa                                                                                           |

<sup>1</sup> Area Gestione edilizia (AGE); Area Organizzazione e sviluppo (AOS); Area Patrimonio e servizi economici (APSE); Area Affari istituzionali (ARAI); Area Affari legali (ARAL); Area Contabilità finanza e controllo di gestione (ARCOFIG); Area per l'Internazionalizzazione (ARI); Area Offerta formativa e diritto allo studio (AROF); Area Servizi agli studenti (ARSS); Area Risorse umane (ARU); Area Supporto strategico e comunicazione (ASSCO); Area Supporto alla ricerca e trasferimento tecnologico (ASSURTT); Centro InfoSapienza (CINFO).



| AREA              | SERVIZI                                                                                   |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| ASURTT            | Supporto bandi di ricerca ai centri di spesa                                              |
| AROF <sup>2</sup> | Servizi di supporto ai percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento - PCTO |
| ASSCO             | Servizio di supporto per l'assicurazione della qualità ai CdS                             |
| ARCOFIG           | Supporto ai centri di spesa per la gestione contabile (chiusura)                          |
| ARU               | Servizi di supporto al personale all'uscita dal lavoro                                    |

#### 4. Selezione degli utenti per ciascun servizio individuato

In base al servizio prescelto, bisogna individuare le parti interessate all'erogazione dei servizi al fine di identificare gli *stakeholder*.

L'identificazione degli *stakeholder* 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 stakeholders 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 CAPACITA'<br>DEGLI STAKEHOLDER DI INFLUENZARE |                                            |
|--------------------------------|-------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
|                                |       | ALTO                                                   | BASSO                                      |
| INTERESSE DEGLI<br>STAKEHOLDER | ALTO  | <b>AA</b><br><i>MUR, ANVUR</i>                         | <b>AB</b><br><i>Studenti, Docenti, TAB</i> |
|                                | BASSO | <b>BA</b><br><i>Organi di Ateneo</i>                   | <b>BB</b>                                  |

<sup>2</sup> La scelta del servizio è in fase di revisione con la Direttrice dell'Area.



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 (al di là dei limiti che caratterizzano le distinzioni troppo "nette" tra diversi insiemi) è molto utile, per due motivi:

- fa ben comprendere che gli *stakeholder* non sono solo gli utenti finali dei servizi, ma tutti coloro che, in un modo o nell'altro, possono influenzare il sistema di valutazione e, soprattutto, prendere decisioni in merito ai risultati della valutazione;
- aiuta 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

La costruzione dello strumento di indagine, ovvero quello impiegato per rilevare la soddisfazione dell'utente è un elemento da stabilire e da condividere con coloro che saranno coinvolti nella rilevazione; infatti grazie al confronto tra diversi interlocutori è possibile decidere i principali aspetti da valutare, stabilire le tempistiche di rilevazione e le metodologie di somministrazione.

Lo strumento identificato come più adatto alle esigenze è generalmente il questionario di soddisfazione somministrato 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 e di rendere il questionario uno strumento effettivamente efficace e efficiente.



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**, utilizzando un linguaggio semplice, al fine di rilevare la soddisfazione dell'utente per il servizio selezionato;
- **il numero delle domande non deve essere eccessivo** in quanto potrebbe comportare 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 necessaria per illustrare all'utente lo scopo dell'indagine, la metrica di valutazione ed eventualmente inserire alcuni chiarimenti su domande specifiche;
- le **domande** dovrebbero essere **poste in ordine logico**, esponendo in modo coerente la sequenza degli argomenti affrontati, collocando nella prima parte del questionario domande neutre, verso la metà quesiti che implicano un maggiore sforzo di memoria, 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; questo genere di domande semplifica enormemente la lettura delle informazioni a valle dell'indagine, anche se ciò può impedire la raccolta di tutti i possibili dettagli e sfumature oppure domande aperte che rappresentano il massimo grado di libertà nella risposta, non essendo dotate di una casistica predefinita, perché lasciano totale libertà di esposizione all'intervistato. Di contro, in esse si annidano difficoltà di interpretazione, di lettura e a volte le informazioni fornite sono inutili o banali. Se ne consiglia quindi l'inserimento solo se veramente necessario o su argomenti difficili o finora non indagati. In ogni caso, 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 desidera recuperare.



## 6. Metodologia di valutazione

Nel caso si ricorra a domande chiuse è necessario scegliere la scala con 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, impiegabile in qualsiasi situazione di intervista e in grado di facilitare una serie di elaborazioni quantitative dei risultati, oppure una scala basata su concetti (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 nella realtà, si è visto come una scala del genere comporti forti problemi di chiarezza e di univocità d'interpretazione da parte dell'intervistato: ognuno si concentra su determinate parti della scala, a seconda delle sue precedenti esperienze, del suo vissuto, ecc. Una scala con una gamma molto contenuta di livelli presenta il pregio di un'ottima chiarezza di interpretazione da parte dell'intervistato, ma offre un minore dettaglio dei risultati e una minore precisione delle risposte.

In molti casi, quindi, si cerca una mediazione tra le scale molto precise, dotate di un elevato numero di livelli, e le scale più brevi, facili da gestire ma più approssimative.

Per la valutazione complessiva del questionario si utilizzerà un indice di soddisfazione complessiva (SC) calcolato come segue:

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

Legenda:

$p_i$  = punteggio attribuito alla singola domanda del questionario;

N = numero totale di domande presenti del questionario.

Si propongono due scale di valutazione da applicare in Sapienza con i seguenti criteri:

- **Scala a 4**

Il livello di soddisfazione complessiva (SC) varia in un range da 1 a 4 (in cui 1 = Non soddisfacente e 4 = Molto soddisfacente).

Ai fini dell'attribuzione del punteggio sono stati stabiliti degli intervalli di soddisfazione complessiva in base ai quali determinare la quota del 5% da assegnare. Nello specifico, la quota totale (5%) è assegnata nel caso in cui l'esito dell'indagine evidenzia una  $SC \geq 3$ , corrispondente a livello teorico a un pieno



raggiungimento con punteggio  $P=3$ . In caso di valori della SC inferiori a 3, sono individuati i seguenti intervalli di valori cui attribuire un punteggio intermedio ( $P=2$ ), minimo ( $P=1$ ) o nullo ( $P=0$ ).

| Soddisfazione complessiva | Punteggio | % Quota Customer Satisfaction |
|---------------------------|-----------|-------------------------------|
| $SC \geq 3$               | 3         | 5                             |
| $2 \leq SC < 3$           | 2         | 3,33                          |
| $1 \leq SC < 2$           | 1         | 1,66                          |
| $SC < 1$                  | 0         | 0                             |

- **Scala a 6**

In linea con la metodologia descritta nel SMVP, il livello di soddisfazione complessiva (SC) varia in un range da 1 a 6 (in cui 1 = Per nulla soddisfatto/a e 6 = Molto soddisfatto/a).

Ai fini dell'attribuzione del punteggio sono stati stabiliti degli intervalli di soddisfazione complessiva in base ai quali determinare la quota del 5% da assegnare. Nello specifico, la quota totale (5%) è assegnata nel caso in cui l'esito dell'indagine evidenzia una  $SC \geq 4,5$ , corrispondente a livello teorico a un pieno raggiungimento con punteggio  $P=3$ . In caso di valori della SC inferiori a 4,5, sono individuati i seguenti intervalli di valori cui attribuire un punteggio intermedio ( $P=2$ ), minimo ( $P=1$ ) o nullo ( $P=0$ ).

| Soddisfazione complessiva | Punteggio | % Quota Customer Satisfaction |
|---------------------------|-----------|-------------------------------|
| $SC \geq 4,5$             | 3         | 5                             |
| $3,5 \leq SC < 4,5$       | 2         | 3,33                          |
| $2,5 \leq SC < 3,5$       | 1         | 1,66                          |
| $SC < 2,5$                | 0         | 0                             |

## 7. Analisi e presentazione dei dati

Una volta terminato il periodo di somministrazione dei questionari, i dati devono essere raccolti, elaborati ed analizzati. I risultati di soddisfazione rappresentano informazioni che possono essere considerate come il punto di partenza per effettuare scelte gestionali indirizzate a potenziare la qualità dei servizi.

È importante effettuare, nel limite di quanto è possibile, 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.

La fase di elaborazione e analisi dei dati potrà essere affidata direttamente alla struttura oggetto del servizio o ad un ufficio specifico.

## **8. Carta dei servizi**

Nell'individuazione e progettazione di nuovi processi di rilevazione o indagine è evidente il collegamento con la Carta dei Servizi, che rappresenta uno strumento di comunicazione istituzionale attraverso il quale l'Università si impegna a fornire ai propri portatori di interesse, informazioni sempre più accessibili, immediate, trasparenti e complete, promuovendo la conoscenza dei servizi, descrivendone caratteristiche, modalità di accesso e relativi standard qualitativi.

Sapienza rispetta e garantisce i principi generali individuati dalla Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 1994 "Principi sull'erogazione dei servizi pubblici" che detta i principi cui deve uniformarsi l'erogazione dei servizi pubblici e stabilisce l'obbligo per tutti i soggetti erogatori, pubblici e privati, di definire e di adottare "standard specifici di qualità e quantità dei servizi", introducendo altresì la procedura di reclamo.

Inoltre, 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.



