



**ARPAT**

Agenzia regionale  
per la protezione ambientale  
della Toscana

**PROCEDURA GESTIONALE  
DIREZIONE**

**PG SG.12  
MONITORAGGIO DELLA SODDISFAZIONE DEI CLIENTI**

<b>REV. n.</b>	<b>DATA</b>	<b>Motivo revisione</b>	<b>Responsabile REDAZIONE</b> Settore CID	<b>Responsabile VERIFICA</b> Settore SG	<b>Responsabile APPROVAZIONE</b> Direttore generale
1	11.09.07	Revisione punti 5.0, 6.0, 7.0, 9.0	Data: 06.09.07 Firma: Bianca Patrizia Andreini	Data: 07.09.07 Firma: Roberto Gori	Data: 11.09.07 Firma: Sonia Cantoni
2	07/05/10	Revisione generale	Data:03.05.10 Firma: Franco Paoli	Data: 05.05.10 Firma: Bianca Patrizia Andreini	Data:07.05.10 Firma: Sonia Cantoni
3	02.10.2012	Revisione generale	Data: 27.09.2012 Firma: Marco Talluri	Data: 01.10.2012 Firma: Cristina Martines	Data: 02.10.2012 Firma: Giovani Barca

## INDICE

1.0	SCOPO .....	3
2.0	CAMPO DI APPLICAZIONE.....	3
3.0	RIFERIMENTI .....	3
4.0	DOCUMENTI RICHIAMATI .....	3
5.0	DEFINIZIONI E ABBREVIAZIONI .....	3
6.0	RESPONSABILITÀ E INTERFACCE .....	4
7.0	FONTI E STRUMENTI PER IL MONITORAGGIO DELLA SODDISFAZIONE DEI CLIENTI .....	4
8.0	MONITORAGGI E MISURAZIONI .....	8
9.0	REGISTRAZIONI .....	9
10.0	MOTIVO DELLA REVISIONE.....	9

## 1.0 SCOPO

Definire, descrivere e regolare le modalità, le responsabilità e le autorità con le quali l'Agenzia gestisce il processo di monitoraggio, misurazione e valutazione della soddisfazione dei clienti e delle altre parti interessate, al fine di garantire e migliorare la propria capacità di soddisfare i loro bisogni e le loro aspettative attuali e, laddove possibile, di anticipare quelli futuri.

Tutte le indagini sono effettuate in modo da garantire l'anonimato di chi risponde al monitoraggio della soddisfazione dei clienti.

## 2.0 CAMPO DI APPLICAZIONE

La presente procedura si applica al monitoraggio, alla misurazione e alla valutazione della soddisfazione dei clienti e delle altre parti interessate, nell'ambito dei sistemi di gestione applicati.

## 3.0 RIFERIMENTI

- UNI CEI EN ISO/IEC 17025 "Requisiti generali per la competenza dei laboratori di prova e taratura".
- UNI EN ISO 9000 "Sistemi di gestione per la qualità. Fondamenti e vocabolario".
- UNI EN ISO 9001 "Sistemi di gestione per la qualità. Requisiti".
- UNI EN ISO 9004 "Sistemi di gestione per la qualità. Linee guida per il miglioramento delle prestazioni".
- UNI 11098 "Linee guida per la rilevazione della soddisfazione del cliente e per la misurazione degli indicatori del relativo processo".
- Vigente Manuale di gestione della documentazione prodotta e ricevuta.

Vigente Regolamento in materia di procedimento amministrativo e per l'esercizio del diritto di accesso ai documenti amministrativi ed alla informazioni ambientali.

Ulteriori riferimenti normativi ambientali, organizzativi e documentali sono richiamati in un apposito documento reso disponibile nella rete Intranet dell'Agenzia.

## 4.0 DOCUMENTI RICHIAMATI

**PG SG.02** "*Gestione delle registrazioni*"

**PG SG.04** "*Gestione delle Non conformità*"

**PG SG.05** "*Gestione delle Azioni correttive e preventive*"

**PG SG.08** "*Gestione dei reclami e dei suggerimenti*"

## 5.0 DEFINIZIONI E ABBREVIAZIONI

### **Definizioni**

I fondamenti e la terminologia relativi alla "qualità" sono definiti nella norma UNI EN ISO 9000; i termini e le definizioni relativi alla "soddisfazione del cliente" sono riportati nella norma UNI 11098. Si ritiene comunque opportuno richiamare, di seguito, alcune definizioni utilizzate nell'ambito della presente procedura.

*Cliente*: organizzazione o persona che riceve un prodotto o un servizio. I clienti di ARPAT sono suddivisi in :

- *Cliente interno*: personale dell'Agenzia
- *Cliente istituzionale*: enti, organizzazioni, associazioni

- *Parte interessata*: persona o gruppo di persone aventi un interesse nelle prestazioni o nel successo di un'organizzazione, es. la collettività.

*Soddisfazione del cliente*: percezione del cliente su quanto i suoi requisiti siano stati soddisfatti.

*Fattori di soddisfazione*: fattori generalmente correlati ai prodotti e ai servizi, dai quali dipende la capacità degli stessi di soddisfare le esigenze, i bisogni e le aspettative dei clienti e delle altre parti interessate.

### **Abbreviazioni**

*SCID*: Settore Comunicazione, informazione e documentazione

*SdA*: Sistema di ascolto

*SPC*: Settore Pianificazione e Controllo

## **6.0 RESPONSABILITÀ E INTERFACCE**

Le responsabilità rispetto alle singole fasi del monitoraggio sono individuate nei paragrafi successivi e così riassumibili:

<b>Attività</b>	<b>Responsabilità</b>
Analisi immagine Agenzia sui media	SCID
Definizione dei prodotto/servizi da sottoporre all'indagine sulla rilevazione della soddisfazione del cliente	CTD/ Responsabili struttura
Definizione degli obiettivi dell'indagine	SCID
Identificazione dei fattori di soddisfazione	SCID
Determinazione del campione rappresentativo dei clienti	SCID
Predisposizione del questionario	SCID
Validazione del questionario	SCID
Somministrazione del questionario	SCID
Raccolta dei questionari ed elaborazione dei dati	SCID
Valutazione dei risultati e azioni conseguenti	SCID e SPC

## **7.0 FONTI E STRUMENTI PER IL MONITORAGGIO DELLA SODDISFAZIONE DEI CLIENTI**

Il processo di monitoraggio, misurazione e valutazione delle aspettative e della soddisfazione dei clienti e delle altre parti interessate ha lo scopo di fornire informazioni sulla percezione che

questi hanno maturato sulla capacità dell'Agenzia di soddisfare i loro bisogni e le loro aspettative.

Al fine di reperire informazioni sulla soddisfazione dei propri clienti, lo SCID utilizza varie tecniche di ascolto e di ricerca, quali:

- analisi dei reclami dei clienti, la cui gestione è regolata dalla **PG SG.08** "Gestione dei reclami e dei suggerimenti";
- analisi dell'immagine dell'Agenzia sui media;
- indagini, consistenti in questionari o interviste da somministrare alle parti interessate.

### **7.1 Analisi dell'immagine dell'Agenzia sui media**

Quotidianamente lo SCID monitora la rassegna stampa prodotta dalla Waypress e resa disponibile sulla intranet, effettua un'analisi degli articoli nei quali si parla dell'Agenzia ("SI PARLA DI NOI") e diffonde ai responsabili dell'Agenzia (Direttori, Coordinatori di Area Vasta, Responsabili di Dipartimento e loro sostituti, Responsabili di settori specialistici interessati).

Tale analisi segnala gli articoli da esaminare attentamente per valutare l'opportunità di una puntualizzazione da parte dell'Agenzia. Il Direttore Generale indica quindi allo SCID e ai Responsabili delle strutture interessate i casi nei quali ritiene necessaria una risposta ARPAT. In questi casi i Responsabili predispongono tempestivamente quanto richiesto inviando le note allo SCID che, successivamente all'assenso del Direttore Generale, provvede alla diffusione mediante il sito Web e l'invio alla stampa.

Lo SCID inserisce anche una valutazione degli articoli in cui si parla di ARPAT anche dal punto di vista qualitativo (articolo negativo o articolo positivo per ARPAT). Annualmente lo stesso settore fornisce ai responsabili dell'Agenzia un report con la sintesi dei dati che tiene conto anche dell'aspetto qualitativo.

### **7.2 Monitoraggio della soddisfazione dei clienti**

ARPAT considera essenziale il monitoraggio costante delle aspettative e delle esigenze, nonché delle valutazioni dei servizi svolti dall'Agenzia, dei clienti interni ed esterni e, più in generale, delle parti interessate; a tal fine, attua un "Sistema di ascolto" (SdA) permanente, curato dallo SCID.

Il processo di monitoraggio della soddisfazione dei clienti ha inizio con lo svolgimento delle fasi preparatorie necessarie per la definizione dei prodotti e dei servizi oggetto dell'indagine, l'identificazione dei fattori di soddisfazione, la definizione del campione di clienti e la scelta del questionario da utilizzare.

Successivamente, si provvede alla somministrazione del questionario, prevalente modalità scelta dall'Agenzia per rilevare la soddisfazione dei propri clienti, a raccolta ed elaborazione dei dati e, infine, all'invio della Relazione conclusiva al Direttore generale.

I risultati del monitoraggio costituiscono una delle componenti prese in considerazione nella elaborazione della programmazione delle attività e dell'orientamento organizzativo dell'Agenzia.

#### **7.2.1 Definizione dei prodotti e dei servizi da sottoporre all'indagine**

La definizione dei prodotti/servizi da sottoporre a indagine è effettuata dalla Direzione e dai singoli responsabili di struttura. In occasione del riesame della direzione, vengono presi in esame i risultati provenienti da:

- monitoraggio del Programma annuale per la qualità e del Programma operativo e di miglioramento;
- relazioni annuali sullo stato e le attività;

- monitoraggio della tipologia, distribuzione e numerosità dei clienti che hanno usufruito dei servizi forniti dall'Agenzie nell'anno;
- precedenti monitoraggi della soddisfazione dei clienti.

Sulla base delle informazioni raccolte, il CTD individua il prodotto/servizio da sottoporre a indagine, che costituisce elemento di uscita del riesame.

I Responsabili di struttura possono altresì richiedere allo SCID, in sede di programmazione annuale, l'effettuazione di indagini per sapere cosa pensano i clienti della propria attività.

Sulla base delle indicazioni della Direzione e delle esigenze espresse dalle singole strutture di Agenzia, lo SCID programma il monitoraggio della soddisfazione dei clienti che sono effettuate, di norma, mediante elaborazione e somministrazione di appositi questionari.

### **7.2.2 Definizione degli obiettivi dell'indagine e dei risultati attesi**

Al fine di definire gli obiettivi dell'indagine e dei risultati attesi, lo SCID, si avvale della collaborazione di:

- Responsabile SPC;
- Rappresentante della direzione per tutti i sistemi di gestione;
- Responsabile del Settore Indirizzo Tecnico delle Attività, per le rilevazioni rivolte ai clienti esterni;
- Responsabile del Settore Gestione risorse umane e Responsabile del Settore Affari generali, per le rilevazioni rivolte ai clienti interni.

Per fare questo sono utilizzati, come base di partenza, obiettivi standard quali:

- rilevare la percezione dei clienti sulla capacità dimostrata dall'Agenzia di soddisfarne le esigenze, i bisogni e le aspettative;
- comprendere le dinamiche con le quali si evolvono le esigenze, i bisogni e le aspettative dei clienti dell'Agenzia;
- individuare i fattori di soddisfazione sui quali concentrare le iniziative di miglioramento;
- orientare il personale dell'Agenzia verso una maggiore consapevolezza sull'importanza di accrescere la soddisfazione dei clienti.

### **7.2.3 Identificazione dei fattori di soddisfazione**

Si tratta dei fattori dai quali dipende in misura maggiore la capacità dei prodotti e dei servizi di soddisfare le esigenze, i bisogni e le aspettative dei clienti e delle altre parti interessate. Il questionario si basa sulla scelta dei fattori di soddisfazione e sulle attese da parte dei clienti.

Definiti i prodotti/servizi da sottoporre a indagine, lo SCID sceglie i fattori di soddisfazione tenendo conto delle informazioni disponibili sulla percezione espressa dagli stessi clienti circa l'importanza dei diversi fattori. A tal fine utilizza le informazioni derivanti dall'analisi dei reclami e dall'analisi dei media; inoltre, può avvalersi di quelle funzioni di Agenzia che, avendo diretto contatto con il cliente, sono depositarie di informazioni in merito.

### **7.2.4 Determinazione del campione rappresentativo dei clienti**

Per ciascuna indagine è definito un campione di clienti/parti interessate in relazione al prodotto/servizio su cui si svolge l'indagine stessa.

La composizione del campione viene predisposta dallo SCID tenendo conto delle indicazioni contenute in letteratura in materia di rappresentatività dei campioni.

Il campione può essere costituito dall'insieme di tutti i clienti (universo) o da una parte di essi, così come da soggetti non direttamente destinatari delle attività dell'Agenzia, in funzione dell'oggetto dell'indagine e dei risultati attesi.

Anche nel caso di monitoraggio della soddisfazione del cliente interno, la scelta del campione segue gli stessi principi ispiratori.

### **7.2.5 Predisposizione del questionario**

Una volta stabilito il processo/servizio di cui indagare la soddisfazione, lo SCID, per l'elaborazione del questionario, individua le domande da sottoporre, senza dar loro un ordine e una priorità gerarchica, tenendo presente la tipologia di clienti che faranno parte del campione rappresentativo.

Nella formulazione delle stesse si privilegiano domande chiuse, anche se è prevista almeno una domanda aperta per permettere all'utente di precisare e aggiungere elementi. Per la costruzione delle domande viene usato un linguaggio quanto più ordinario e neutro, che non influenzi cioè l'utente.

Per quanto riguarda le scale di valori nelle domande chiuse, si utilizzano preferibilmente scale a opzioni pari, che tendano a far scegliere all'intervistato una valutazione positiva o negativa, non presentando una possibile risposta neutra.

Una volta individuate le domande si procede al loro ordinamento e raggruppamento in "capitoli/sezioni" che dovranno aiutare l'utente nel seguire il questionario e nel compilarlo. Le domande sono precedute da una introduzione, che serve a presentarle e a guidare l'utente.

Il numero e la complessità delle domande tiene conto del fatto che la compilazione del questionario non impieghi in media più di 5/10 minuti.

### **7.2.6 Riesame e validazione del questionario**

La bozza del questionario è sottoposta a riesame dei soggetti di cui al punto 9.2, al fine di verificarne la validità rispetto agli obiettivi fissati per l'indagine.

Prima dell'approvazione definitiva da parte del Responsabile dello SCID, il questionario viene sottoposto a validazione, mediante somministrazione in prova a personale dello SCID che non è al corrente degli obiettivi dell'indagine e/o ad altro personale dell'Agenzia disponibile.

### **7.2.7 Somministrazione del questionario**

La somministrazione del questionario è effettuata, di norma, attraverso l'inserimento dello stesso nel sito web dell'Agenzia o nella intranet Omnibus qualora sia rivolto al personale dell'Agenzia.

#### Clienti istituzionali

Una volta predisposto, il questionario sulle aspettative e valutazioni nei confronti dell'Agenzia viene pubblicato nelle pagine web dell'Agenzia e i clienti istituzionali sono invitati alla compilazione mediante comunicazione e-mail.

#### Clienti interni

Una volta predisposto, il questionario sulle aspettative e valutazioni nei confronti dell'Agenzia viene pubblicato sulla intranet Omnibus e il personale viene invitato alla compilazione mediante comunicazione e-mail.

#### Parti interessate

Per quanto riguarda le parti interessate, ARPAT ha previsto un monitoraggio in continuo delle loro aspettative, effettuato mediante un questionario sulle aspettative e valutazioni nei confronti dell'Agenzia, pubblicato sul sito web e disponibile dall'1 gennaio al 31 dicembre all'indirizzo [www.arpat.toscana.it/soddisfazione](http://www.arpat.toscana.it/soddisfazione).

La compilazione del questionario viene pubblicizzata su tutti i documenti/pubblicazioni ufficiali dell'Agenzia e sul sito web; sulla carta intestata viene inserita la seguente dizione: "Può esprimere il suo giudizio sui servizi svolti da ARPAT compilando il questionario disponibile all'indirizzo [www.arpat.toscana.it/soddisfazione](http://www.arpat.toscana.it/soddisfazione)".

Il suddetto questionario costituisce riferimento utile per l'elaborazione degli altri questionari previsti dalla presente procedura.

I risultati sono elaborati annualmente analizzando i questionari compilati.

### **7.2.8 Elaborazione dei dati e presentazione dei risultati**

Lo SCID provvede, per ciascuna rilevazione effettuata, alla predisposizione di un rapporto con il quale si presenta l'elaborazione dei dati risultanti dai questionari compilati. I dati raccolti comprendono i giudizi espressi per ciascuna domanda, i giudizi complessivi per ciascuno dei fattori di soddisfazione e il giudizio complessivo per ogni servizio oggetto di indagine.

Sono inoltre previsti appositi indici di soddisfazione dei clienti, relativi sia ai singoli fattori di soddisfazione cui è attribuito un peso percentuale, sia alla globalità del servizio attraverso la media espressa in termini percentuali dei giudizi riportati per i singoli fattori di soddisfazione.

I risultati ottenuti, elaborati in modo da fornire informazioni relative alle singole strutture che erogano il prodotto/servizio sottoposto a indagine, sono trasmessi alla Direzione.

### **7.2.9 Valutazione dei risultati e azioni conseguenti**

Lo SCID, insieme con l'SPC, sulla base delle relazioni predisposte a seguito delle indagini effettuate, nonché dei risultati degli indicatori rilevati in sede di rendicontazione delle attività da parte dell'SPC, predispose una Relazione sintetica annuale nella quale sono evidenziati gli scostamenti rilevati fra la qualità attesa da parte di clienti e parti interessate dell'Agenzia (come ricavata dalle rilevazioni effettuate dal SdA); la qualità progettata ed erogata dei servizi (come ricavata dagli obiettivi e dai risultati degli indicatori di qualità predisposti in sede di programmazione e rendicontazione delle attività); e la qualità percepita da parte di clienti e parti interessate dell'Agenzia (come ricavata dalle rilevazioni effettuate dal SdA).

Nella relazione sono riportati anche gli esiti del monitoraggio dei reclami e l'analisi dell'immagine dell'Agenzia sui media.

Nella relazione, infine, sono riportate anche le raccomandazioni utili per l'identificazione di possibili azioni di miglioramento.

Tale relazione costituisce documento di ingresso ai riesami della Direzione sia di Area vasta che regionale.

## **7.3 Altre forme di monitoraggio della soddisfazione dei clienti**

Per il monitoraggio delle aspettative e della soddisfazione dei clienti e delle parti interessate possono essere utilizzate, oltre a quelle indicate nella presente procedura, anche altre forme di indagine (interviste dirette, telefoniche, focus group, ecc.) anche avvalendosi di apporti esterni.

## **8.0 MONITORAGGI E MISURAZIONI**

### **8.1 Trattamento dei servizi non conformi**

Le Non conformità relative al monitoraggio della soddisfazione dei clienti sono gestite secondo quanto previsto dalla **PG SG.04** "Gestione delle Non conformità". Nella tabella riportata di seguito è riportato un esempio di NC, con l'indicazione del possibile trattamento, della responsabilità e autorità.

**Tabella sintetica delle Non conformità**

Non conformità	Possibile trattamento	Responsabilità e autorità	Analisi cause con apertura RAC
Mancato monitoraggio della soddisfazione del cliente	Effettuazione del monitoraggio	RSCID	Sempre

Per l'analisi delle cause delle NC, già verificatesi o anche solo potenziali, e per l'individuazione delle eventuali Azioni correttive e preventive, si rinvia alla **PG SG.05** "Gestione delle Azioni correttive e preventive".

### **8.2 Monitoraggio e misurazioni del processo e del servizio**

La rilevazione periodica dei dati riferiti agli indicatori delle attività e dei processi spetta ai Responsabili delle strutture competenti, secondo le disposizioni contenute nella **PG SG.14** "Gestione del miglioramento".

## **9.0 REGISTRAZIONI**

I documenti e le registrazioni prodotti nell'attività di monitoraggio, misurazione e valutazione della soddisfazione dei clienti sono archiviate e conservate secondo le disposizioni stabilite dal Vigente Manuale di gestione della documentazione prodotta e ricevuta.

Alla relazione complessiva al Direttore generale sui risultati della soddisfazione del cliente, in quanto considerata una registrazione della qualità, si applicano le disposizioni previste dalla **PG SG.02** "Gestione delle registrazioni".

## **10.0 MOTIVO DELLA REVISIONE**

Allineamento al nuovo Regolamento di organizzazione e al successivo atto di disciplina dell'organizzazione interna dell'Agenzia; accoglimento della raccomandazione emersa in sede di audit di terza parte relativa alla possibilità di articolare i contenuti del questionario in funzione dei diversi requisiti di riferimento per ciascuna tipologia di "clienti".