

## **La customer satisfaction in ambito cimiteriale:**

**L'esperienza di TEA S.p.A (\*)**

di Laura Sibilla (\*\*) e Carlo Saletta (\*\*\*)

### **FARE INDAGINI PER MIGLIORARE L'ORGANIZZAZIONE**

#### **La necessità di realizzare il miglioramento continuo**

*«Il cliente ha sempre ragione». Comune espressione mutuata dal gergo commerciale che sta a testimoniare come i gusti e le preferenze del cliente debbano essere tenute in considerazione da chi deve vendere un prodotto o un servizio. Frase più che mai attuale anche nel contesto dei servizi di pubblica utilità dove è in corso un vero e proprio stravolgimento del vecchio concetto di utente. Dopo anni di onorato lavoro l'Utente, soggetto di tipo passivo, va in pensione per essere sostituito dal «Cliente», interlocutore attivo e partecipe che deve essere coinvolto nell'individuazione di esigenze ed aspettative rispetto ai servizi da erogarsi, nonché nella verifica del livello di qualità erogata. La definizione di cliente che è stata sopra esposta non è però completa: il cliente, per essere effettivamente tale, deve poter anche scegliere il gestore del servizio.*

*Ci troviamo pertanto nella necessità di misurare il grado di soddisfazione del cliente consci del fatto che la qualità del servizio è assicurata a fronte dell'appagamento completo dei suoi bisogni. Uno degli strumenti attraverso il quale può essere effettuata questa misurazione è la Customer Satisfaction che deve però essere inserita in un contesto più complessivo di monitoraggio dei parametri significativi della qualità dei servizi. L'insieme di queste valutazioni fornisce indicazioni utili ad individuare gli ambiti e le necessità di miglioramento dei processi aziendali per proporre servizi in linea con esigenze e aspettative dei clienti.*

Gli elementi fondamentali di una Customer utili a determinare un quadro di valutazione completo, comprendono la rilevazione dei parametri di qualità attesa, dei parametri di qualità percepita e la verifica del potenziale gap fra interno ed esterno su entrambe le aree di indagine.

Per qualità percepita si deve intendere la misura nella quale i clienti riconoscono il livello di qualità del servizio; per qualità attesa si deve intendere il livello di servizio che i clienti si aspettano di avere. Tali parametri devono essere confrontati rispettivamente con la qualità erogata e la qualità progettata: la qualità erogata è la qualità del servizio che l'organizzazione suppone di dare; la qualità progettata è il livello di servizio che l'organizzazione studia proponendosi di cogliere aspettative ed esigenze dei clienti.

Con la determinazione del gap, fra interno ed esterno, si individua l'area di intervento necessaria alla risoluzione delle problematiche evidenziate (per es.: nell'area comunicazione, nell'area gestionale, ecc.) e si ottiene una chiave di lettura circa il livello di sintonia (o non sintonia) fra clienti ed organizzazione.

Perché il cerchio si possa chiudere e possano essere perseguiti gli obiettivi di miglioramento dei processi, in ottica cliente, è essenziale che il Sistema di Monitoraggio, nella sua interezza, abbia, all'interno dell'Azienda, un governo e regia unico, ben identificato e riconosciuto. Potremmo definire questa architettura come un Sistema di Ascolto dei Clienti, denominato solitamente «Osservatorio». Siamo perfettamente consci che questo percorso è tutt'altro che facile. È comunque importante che ogni organizzazione definisca una propria strada ed un proprio stile, nella realizzazione delle indagini di percezione ed attese sulla qualità. Infatti la tipicità di ogni azienda, dovuta a fattori ambientali, territoriali, storici, di usi ed abitudini, ecc., può giocare un ruolo importante con sostanziali diversificazioni nella espressione delle aspettative e percezioni dei clienti, a fronte di un uguale servizio. Se ne desume pertanto una certa difficoltà a realizzare confronti, di parametri specifici, fra indagini similari effettuate in ambienti e situazioni diverse.

### **L'INDAGINE DI CUSTOMER SUI CIMITERI DI MANTOVA**

#### ***Un'esperienza artigianale – Considerazioni generali e metodologiche***

TEA S.p.A. sta attuando un percorso, accogliendo la sfida lanciata dal mercato, per realizzare un Sistema di Monitoraggio della qualità dei servizi che, tra gli altri attori, coinvolga principalmente i clienti, direttamente o tramite le varie associazioni, in grado di valutare il livello di qualità erogata per

la pluralità dei servizi da essa offerti (Igiene Urbana, Gas, Acqua, Cimiteri e Onoranze Funebrì ecc.). In questa ottica uno dei primi passi intrapresi è stato l'effettuazione di una Customer sulla gestione dei cimiteri mantovani.

A distanza di circa quattro anni dall'accorpamento dei servizi cimiteriali e funerari in Tea, si è ritenuto necessario effettuare una rilevazione che potesse analizzare, nel dettaglio, alcuni aspetti tipici della gestione dei nostri cimiteri, nonché verificare quanto, alcune scelte contingenti e di possibile futuro sviluppo, fossero gradite ai frequentatori dei cimiteri mantovani.

Dopo un primo sondaggio nel mercato delle società di consulenza e valutate le limitatissime esperienze simili del settore, si è assunta la decisione di effettuare questo tipo di rilevazione con forze, esclusivamente, interne.

Definito l'obiettivo ma con la consapevolezza di affrontare una esperienza, per noi, totalmente nuova abbiamo iniziato il lavoro cercando di determinare, fra le varie scuole di pensiero, la tipologia di indagine che meglio si adattasse al nostro scopo. Per individuare le altre necessità (universo statistico, campione di riferimento e testo del questionario) ci siamo avvalsi della consultazione di alcuni testi sacri sull'argomento (fonti che possono essere reperite in qualsiasi libreria sufficientemente fornita) per cogliere spunti utili alla progettazione del nostro lavoro. Va precisato che non sono state trovate specifiche esemplificazioni di indagine svolte nello stesso settore e quindi caratterizzate dal livello di delicatezza richiesto. Dalla bibliografia abbiamo comunque tratto utili indicazioni che ci hanno consentito di fissare alcuni capisaldi:

- dovevamo fare domande molto comprensibili;
- le stesse domande dovevano prevedere risposte con una sola possibilità interpretativa; non dovevano cioè essere condizionate da altri possibili fattori che ne pregiudicassero la comprensione e ne rendessero difficile l'elaborazione;
- l'intervista doveva avere una durata massima di 15 minuti al fine di evitare possibili effetti indesiderati: noia, calo di attenzione, ecc.

L'area di indagine è stata suddivisa in due macro sezioni: aspetti oggettivi ed aspetti soggettivi.

Per aspetti oggettivi abbiamo inteso i parametri riferiti alle attività tipiche del processo, ossia il «prodotto» che noi offriamo: pulizia strade, manutenzioni, disponibilità accessori, ecc.; mentre per gli aspetti soggettivi abbiamo considerato la sfera propriamente intangibile del servizio: cortesia, competenza, fiducia, livello di assistenza al cliente, ecc..

Il questionario, in bozze a definizione successiva, è stato così discusso, limato e ridiscusso con clienti e con parte del personale coinvolto nella gestione dei servizi in argomento, rielaborato dal gruppo di lavoro e proposto al management per la definitiva approvazione.

Contestualmente alla definizione del questionario si è iniziata una valutazione sulle metodiche di somministrazione delle interviste (telefoniche, postali, dirette ecc.) e si è poi deciso di effettuare direttamente le interviste sul «campo», durante le ricorrenze dei defunti; tale iniziativa si è rivelata particolarmente gradita da parte della cittadinanza che ha compreso lo spirito dell'iniziativa e vi ha partecipato attivamente, al di là di ogni nostra aspettativa.

Tramite la consultazione di apposite tabelle si è proceduto ad individuare il numero di interviste da effettuarsi, determinato in circa 600.

È stato quindi necessario formare il personale interno prima di destinarlo all'attività di intervistatore. La formazione è stata anche l'occasione per la taratura definitiva del questionario: alcune parole forse troppo dirette sono state sostituite da sinonimi; frasi troppo lunghe sono state abbreviate; è stato inserito, direttamente sul questionario, un percorso guidato in funzione delle risposte; è stato definito l'editing finale.

Le interviste sono state realizzate all'ingresso dei cimiteri, nelle giornate dal 29/10 al 03/11, alle persone in uscita, quindi dopo la visita. Le indicazioni fornite agli intervistatori circa la scelta del campione, di tipo casuale, sono state semplicemente quelle di alternare uomini con donne e, nel limite del possibile, le fasce di età. Per i giudizi si è preferito utilizzare una scala numerica con valori da 1 a 7 (anziché 1-5 o il classico 1-10) dove 1 era sempre considerato come il giudizio più negativo e 7 come il giudizio più positivo. Per facilitare in particolare le persone anziane la scala di valori è stata anche proposta in forma di giudizio sintetico letterale (7=ottimo; 6=discreto;....; 2=scadente; 1=molto scadente).

## I RISULTATI DELL'INDAGINE

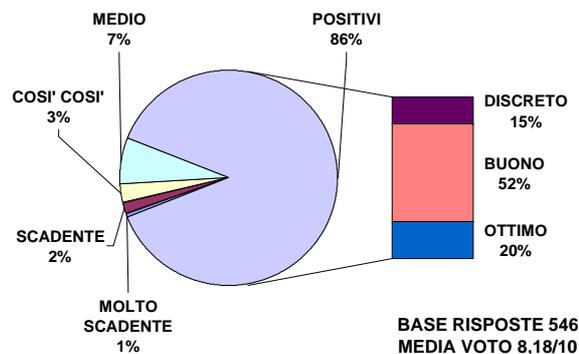
### Il campione: le determinazioni anagrafiche

Sono state realizzate 549 valide. Il campione è risultato composto dal 39% di maschi e 61% di femmine. La maggior parte degli intervistati si colloca nella fascia d'età tra i 46/65 anni (46%) ed oltre i 65 anni (30%); buona la presenza dei giovani (11%). Il 34% del campione è risultato essere in possesso del diploma di scuola media superiore, un 10% con laurea e il 52% equamente suddiviso tra scuola media inferiore ed elementari. Con riferimento alle professioni, si è avuta una netta prevalenza di pensionati (45%) e di casalinghe (14%); equamente distribuita la percentuale tra le altre professioni. Il 50% degli intervistati ha dichiarato di visitare i cimiteri «spesso», il 29% «frequentemente» e la quota restante solo per «ricorrenze o quasi mai».

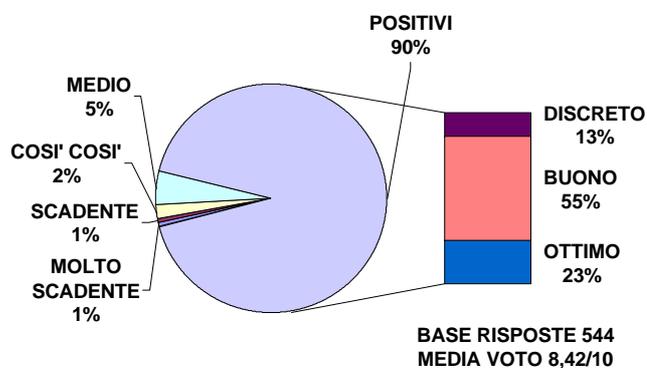
### Gli aspetti oggettivi

Gli aspetti più significativi trattati in questa sezione del questionario sono stati:

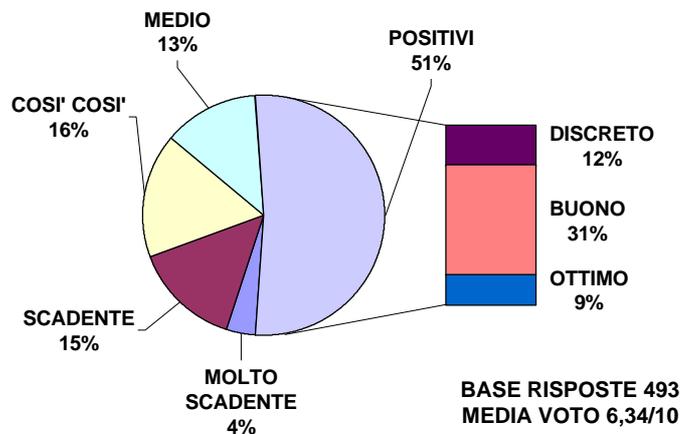
- Pulizia delle strade – si è rilevato che la «pulizia» spesso è stata confusa con lo stato di manutenzione delle strade (il concetto di «sporco» è stato in alcuni casi confuso con la strada dissestata)



- Manutenzione del verde – fra le attese riscontrate, più frequentemente, si segnala l'esigenza del cimitero/parco (desiderio di zone a verde) con molte panchine (necessità di punti di incontro per persone anziane)



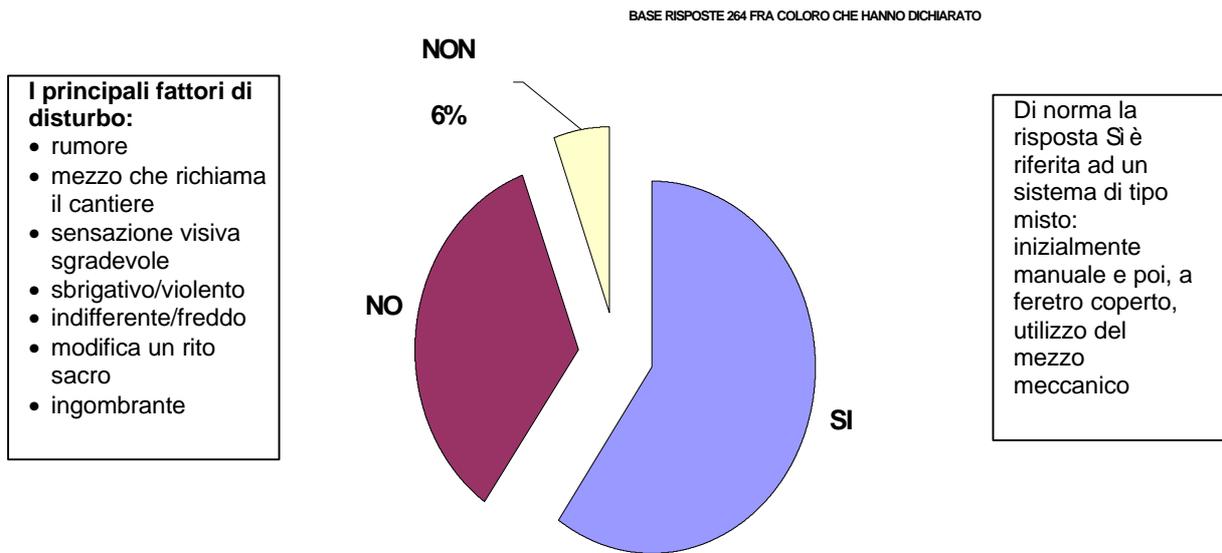
- Disponibilità di secchi per l'acqua – è una problematica sentita per la nostra cittadinanza. Il numero di secchi a disposizione è a detta di tutti sufficientemente adeguato. Il problema risiede nel mancato ricollocamento dei secchi nelle apposite rastrelliere.



Altri parametri analizzati sono stati la pulizia delle gallerie, che ha ottenuto un giudizio di 7.42/10 con un 71% di espressioni positive e la disponibilità di scale che ha ottenuto un giudizio di 7.58/10 con un 78% di espressioni positive.

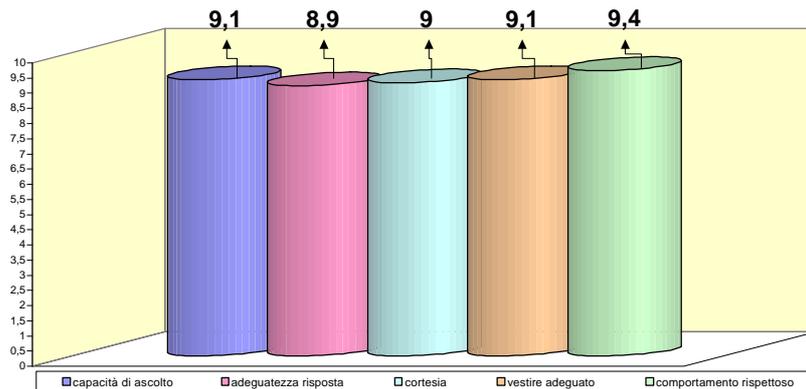
Sono state inoltre poste alcune domande sul livello di gradimento di alcune forme di sepoltura che, per il 59% del nostro campione va scelta «in modo programmato» e per il 34% «al momento del bisogno»:

- **Campi comuni a verde**  
Media complessiva 8.34/10 con una percentuale di espressioni positiva del 74%. Trattasi di una tipologia di sepoltura di nuova istituzione che la cittadinanza ha dimostrato di apprezzare. Probabilmente tale preferenza può essere ricondotta al desiderio dei cimiteri-parco.
- **Cremazione**  
Il 96% è al corrente che esiste un servizio di cremazione nel comune di Mantova ma solo il 41% è a conoscenza che tale servizio è effettuato gratuitamente per il cittadino. Il 66% degli intervistati si è espresso favorevolmente su questo tipo di pratica funeraria; va comunque rilevato che esiste un percentuale consistente di cittadini che è completamente avversa alla cremazione. I dati evidenziano che la cremazione probabilmente avrà un buon sviluppo negli anni futuri; attualmente a Mantova è attestante al 13.5%, con un trend di crescita del 2.5% annuo, rispetto alla mortalità interna.
- **Inumazione: idoneo utilizzo del mezzo meccanico**  
Si è voluto con questa domanda rilevare l'opinione dei cittadini sull'utilizzo di un mezzo meccanico nell'effettuazione delle inumazioni. I cittadini hanno tutto sommato dimostrato di accettare (60% degli intervistati) l'utilizzo del mezzo meccanico nell'attività di inumazione, previa copertura manuale del feretro. Non va comunque sottovalutata la percentuale del 34% di contrari che evidenzia una serie di fattori di disturbo legati al mezzo fine a stesso (rumore, mezzo da cantiere, ecc.)



### Gli aspetti soggettivi

Sono state inoltre poste alcune domande per rilevare il giudizio dei clienti, riguardo tra l'altro, al comportamento e la cortesia del personale Tea. I risultati sono espressi nel grafico sotto riportato:



**GIUDIZIO SUI VARI ASPETTI ESPRESSO IN DECIMI**

I dati di questa parte dell'indagine sono da ritenersi lusinghieri, conseguenti ad un accurato lavoro di formazione operata sul nostro personale di front line.

L'ultima domanda del questionario riguardava la possibilità per i clienti di fornire possibili suggerimenti. Ci sono pervenute molte segnalazioni di estremo interesse, tra le quali segnaliamo:

- orario d'apertura continuato (per che lavora la pausa pasto può consentire visite ai defunti)
  - maggiore attenzione agli anziani per quanto riguarda la fruibilità di alcuni accessori (scale, ecc.)
  - pavimentazioni antiscivolo
  - servizio di navetta interno (almeno nei giorni prefestivi e festivi) con divieto di utilizzo dei mezzi privati
  - postazione esterna per la ricerca informatizzata dei defunti (come nelle stazioni)
  - distribuzione di materiali e strumenti per la pulizia «fai da te»
  - dare piccola visibilità ai defunti dell'ossario e del cinerario comuni
- abbattimento di ogni forma di barriera architettonica.

## CONSIDERAZIONI FINALI

Le domande poste sono state a volte piuttosto semplici, se non addirittura banali, per consentire una puntuale valutazione del livello di percezione del cliente rispetto a quel particolare argomento. Nonostante ciò sono stati rilevati alcuni fattori di disturbo che hanno generato possibili fraintendimenti nell'interlocutore (per esempio il concetto di sporco è stato spesso confuso con le problematiche connesse alla manutenzione delle strade).

L'elaborazione comparata dei dati ha fatto inoltre emergere che all'aumento del livello di istruzione si accresce il senso critico nell'esprimere la propria opinione su un dato argomento con conseguente aumento di esigenze ed aspettative.

Il voto medio finale complessivo espresso dagli intervistati si è attestato sul 8.5/10. È stato di particolare interesse rilevare che il 95% degli intervistati è posizionato nell'area della soddisfazione con un 5% di persone non completamente soddisfatte: gli sforzi profusi da Tea per lavorare ad un livello qualitativamente elevato sono stati dunque compresi ed apprezzati dai cittadini mantovani.

Imboccata la strada della qualità non resta ora che percorrerla.

(\*) TEA S.p.A. Territorio Energia Ambiente società nata dalla trasformazione della ASM di Mantova; azienda pluriservizi che si occupa di gas, acqua, depurazione, igiene urbana, teleriscaldamento, gestione calore, cimiteri ed onoranze funebri

(\*\*) Responsabile del Servizio Cimiteri ed Onoranze Funebri di TEA S.p.A.

(\*\*\*) Ufficio Qualità di TEA S.p.A.