



UNI/TS 11312

Qualità nei servizi: linee guida per audit in incognito

UGO DE 'SPERATI – AICQ

Milano 17/11/08 - UNI/TS 11312. Qualità nei servizi: linee guida per audit in incognito





ARGOMENTI

- **L'audit in incognito**
- **Perchè una norma**
- **Obiettivi della linea guida UNI/TS 11312**
- **Destinatari**
- **Struttura della linea guida UNI/TS 11312**
- **Contenuti della linea guida UNI/TS 11312**
- **Conclusioni e prospettive**



L'audit in incognito



Attività di **audit** effettuata da uno o più auditor **addestrati** opportunamente a **simulare** il comportamento e le azioni di un cliente potenziale o reale di un'**organizzazione di servizi, senza farsi riconoscere** come tale dal personale della stessa, con lo scopo di valutare la qualità delle **attività di interfaccia** tra cliente e organizzazione.



L'audit in incognito

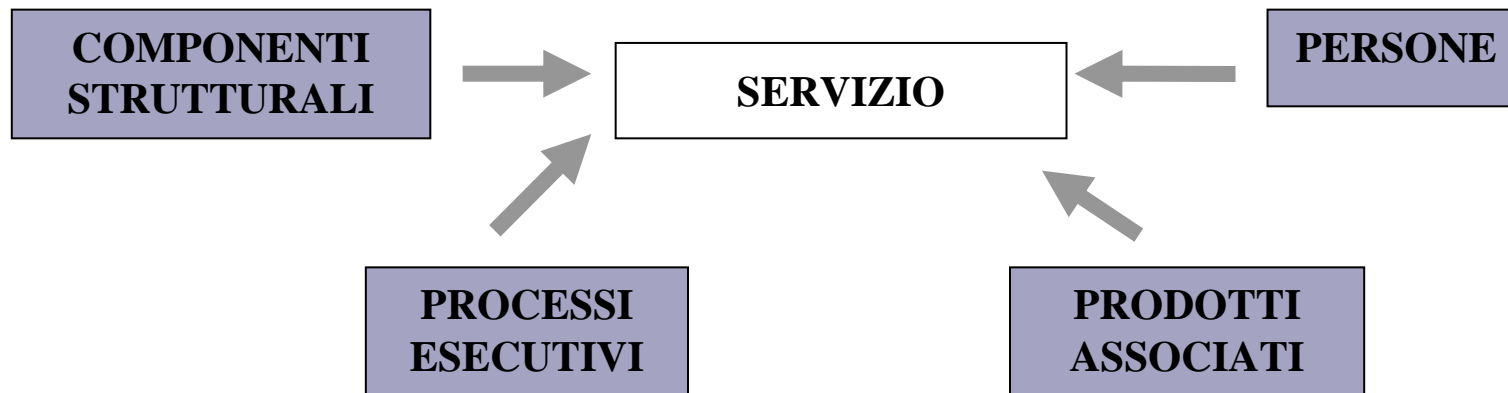


Rappresenta un **metodo strutturato** e pianificato avente lo scopo di individuare il tipo di **percezione** ed il grado di **soddisfazione** del fruitore di un servizio, valutando principalmente **fattori di qualità oggettivi** riferiti all'efficacia e all'efficienza di una **prestazione**, nel suo complesso, inclusiva degli eventuali prodotti eventualmente associati.



L'audit in incognito

Principali componenti di un servizio oggetto dell'audit in incognito





Un po' di storia

- Nasce in America ad inizio 900 come forma di investigazione
- 1940: nasce il “Mystery Shopping”
- Dai primi anni 90 applicazioni interessanti in Europa
- Con il web: espansione progressiva



Perchè una norma

- Metodo ormai diffuso per monitoraggio della qualità e benchmarking → “stare al passo” con lo stato dell’arte
- Strumento che può impattare sul miglioramento della vita dei cittadini → opportuno “farsene carico”
- Anello mancante tra audit di Sistema e ispezioni di prodotto?
- Elementi soggettivi che vanno disciplinati



Obiettivi della linea guida

- Fornire linee guida per la progettazione, pianificazione, gestione e conduzione di audit effettuati con modalità "in incognito" presso organizzazioni i cui servizi sono erogati direttamente o in outsourcing ai **clienti finali** (utenti, consumatori, cittadini, turisti, pazienti, ecc.);
- Definire i criteri da adottare affinché l'audit in incognito sia efficace e rappresentativo;
- Definire i requisiti di competenza e abilità degli auditor.



Destinatari





Destinatari

- Qualunque Organizzazione che eroga servizi - pubblici e privati
 - Turismo, ospitalità, ristorazione, cultura, divertimento
 - Esercizi commerciali e GDO
 - Sanità
 - Trasporti
 - Banche
 - Servizi professionali
 - P.A.
 -

- Organismi di certificazione/ispezione



Struttura della UNI/TS 11312

9 Capitoli di cui:

- 4 introduttivi
- 5 esplicativi

2 Appendici

1. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE
2. RIFERIMENTI NORMATIVI
3. TERMINI E DEFINIZIONI
4. PRINCIPI DELL'ATTIVITA' DI AUDIT IN INCOGNITO

5. OBIETTIVI DELL'AUDIT IN INCOGNITO
6. PROGETTAZIONE DELL'AUDIT IN INCOGNITO
7. GLI STRUMENTI PER UNA CONDUZIONE EFFICACE DELL'AUDIT IN INCOGNITO
8. PREPARAZIONE E CONDUZIONE DELL'AUDIT IN INCOGNITO
9. COMPETENZA E VALUTAZIONE DEGLI AUDITOR



Struttura della UNI/TS 11312

1. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE
2. RIFERIMENTI NORMATIVI
3. TERMINI E DEFINIZIONI
4. PRINCIPI DELL'ATTIVITA' DI AUDIT IN INCOGNITO
 - 4.1 GENERALITA'
 - 4.2 ASPETTI ETICI
 - 4.3 ASPETTI OPERATIVI



Struttura della UNI/TS 11312

- 5. OBIETTIVI DELL'AUDIT IN INCOGNITO
- 6. PROGETTAZIONE DELL'AUDIT IN INCOGNITO
 - 6.1 REQUISITI DI VERIFICA
 - 6.2 GESTIONE DI UN PROGRAMMA DI AUDIT IN INCOGNITO
 - 6.2.1 ESTENSIONE DI UN PROGRAMMA DI AUDIT IN INCOGNITO
 - 6.2.2 RESPONSABILITA' E RISORSE
 - 6.2.3 PIANIFICAZIONE ATTIVITA'
 - 6.2.4 RIESAME DEL PROGRAMMA DI AUDIT IN INCOGNITO
 - 6.3 REGISTRAZIONI
- 7. GLI STRUMENTI PER UNA CONDUZIONE EFFICACE DELL'AUDIT IN INCOGNITO



Struttura della UNI/TS 11312

8. PREPARAZIONE E CONDUZIONE DELL'AUDIT IN INCOGNITO

8.1. PREPARAZIONE

8.1.1 RACCOLTA INFORMAZIONI E DATI

8.1.2 PREDISPOSIZIONE ATTIVITA' E PIANIFICAZIONE DELLA VERIFICA

8.2 ESECUZIONE

8.2.1 CONTATTI E VERIFICHE ANTECEDENTI LA VISITA IN CAMPO

8.2.2 VERIFICA ASPETTI RELATIVI AL SERVIZIO

8.2.3 VERIFICA ASPETTI STRUTTURALI E DI PULIZIA

8.2.4 VERIFICA DI ALTRI ASPETTI CORRELATI

8.2.5 INTERAZIONI CON ALTRI CLIENTI



Struttura della UNI/TS 11312

8.2.6 SIMULAZIONE DI RECLAMI E VERIFICA DELLA LORO
GESTIONE

8.2.7 RACCOLTA DI EVIDENZE

8.2.8 ATTIVITA' POST-VISITA

8.3 ELABORAZIONE DELLE RISULTANZE DELL'AUDIT IN
INCOGNITO E RAPPORTO

8.4 CHIUSURA DELL'AUDIT IN INCOGNITO E AZIONI SUCCESSIVE
ALL'AUDIT



Struttura della UNI/TS 11312

- 9. COMPETENZA E VALUTAZIONE DEGLI AUDITOR
 - 9.1 CARATTERISTICHE PERSONALI
 - 9.2 CONOSCENZE ED ABILITA'
 - 9.2.1 CONOSCENZE ED ABILITA' DI CARATTERE GENERALE DEGLI AUDITOR
 - 9.2.2 CONOSCENZE ED ABILITA' SPECIFICHE DEGLI AUDITOR
 - 9.3 ISTRUZIONE, ESPERIENZA, FORMAZIONE E ADDESTRAMENTO
 - 9.4 MANTENIMENTO E MIGLIORAMENTO DELLA COMPETENZA
 - 9.5 VALUTAZIONE DEGLI AUDITOR
 - 9.5.1 GENERALITA'
 - 9.5.2 PROCESSO DI VALUTAZIONE



I contenuti della UNI/TS 11312





1. Scopo e campo di applicazione

- Verificare i livelli prestazionali di un servizio e le eventuali disfunzioni
- Comprendere meglio le aspettative del cliente
- Disporre di informazioni e dati per il miglioramento
- Valutare la competenza del personale
- Verificare l'efficacia della formazione effettuata
- Organizzare programmi di incentivazione



1. Scopo e campo di applicazione

Utilizzi noti

TIPO	COMMITTENTE	RICEVENTE	SCOPO
Studi e ricerche di mercato	Organizzazione	Organizzazioni appartenenti a stessi o altri segmenti di mercato	Approfondire attività, prassi e metodi; raccogliere, studiare e validare dati
Benchmarking	“	“	Raccogliere info, analizzare e confrontare pratiche e metodi utilizzati
Monitoraggio interno qualità e prestazioni	Direzione	Interno organizzazione	Raccogliere info per il miglioramento, misurare le prestazioni, aumentare la CS, premiare (...)



1. Scopo e campo di applicazione

TIPO	COMMITTENTE	RICEVENTE	SCOPO
Monitoraggio esterno qualità e prestazioni	Organizzazione Madre	Propri "affiliati"	Verificare rispetto delle disposizioni (p.e. impegni contrattuali, procedure, carte dei servizi, prodotti offerti, marchio, ...) coerentemente con quanto stabilito
Monitoraggio di parte seconda	Organizzazione	Fornitori	Verificare la corrispondenza di prodotti e servizi ai requisiti contrattuali



1. Scopo e campo di applicazione

TIPO	COMMITTENTE	RICEVENTE	SCOPO
Monitoraggio di parte terza	Organizzazione o Enti Istituzionali (es. Associazioni consumatori, CCIAA); condotto da Organismi competenti (es. di certificaz.)	Organizzazioni	Verificare la qualità di un bene (prodotto o servizio) da parte di un consumatore in base a livelli stabiliti, con la finalità di assegnare certificazioni, marchi, riconoscimenti o comparare servizi/prodotti



4.2 Aspetti etici

La **Direzione** dell'organizzazione oggetto dell'audit deve essere informata sulla metodologia e dividerne le finalità.

Il **personale** dell'organizzazione oggetto dell'audit dovrebbe essere consapevole e informato che il proprio lavoro può essere oggetto, in ogni momento, di audit condotto in incognito.

Altri soggetti eventualmente coinvolti dovrebbero condividere finalità e metodologia.



4.2 Aspetti etici

Le risultanze dell'audit non devono essere utilizzate contro il personale.



5. Obiettivi dell'audit in incognito

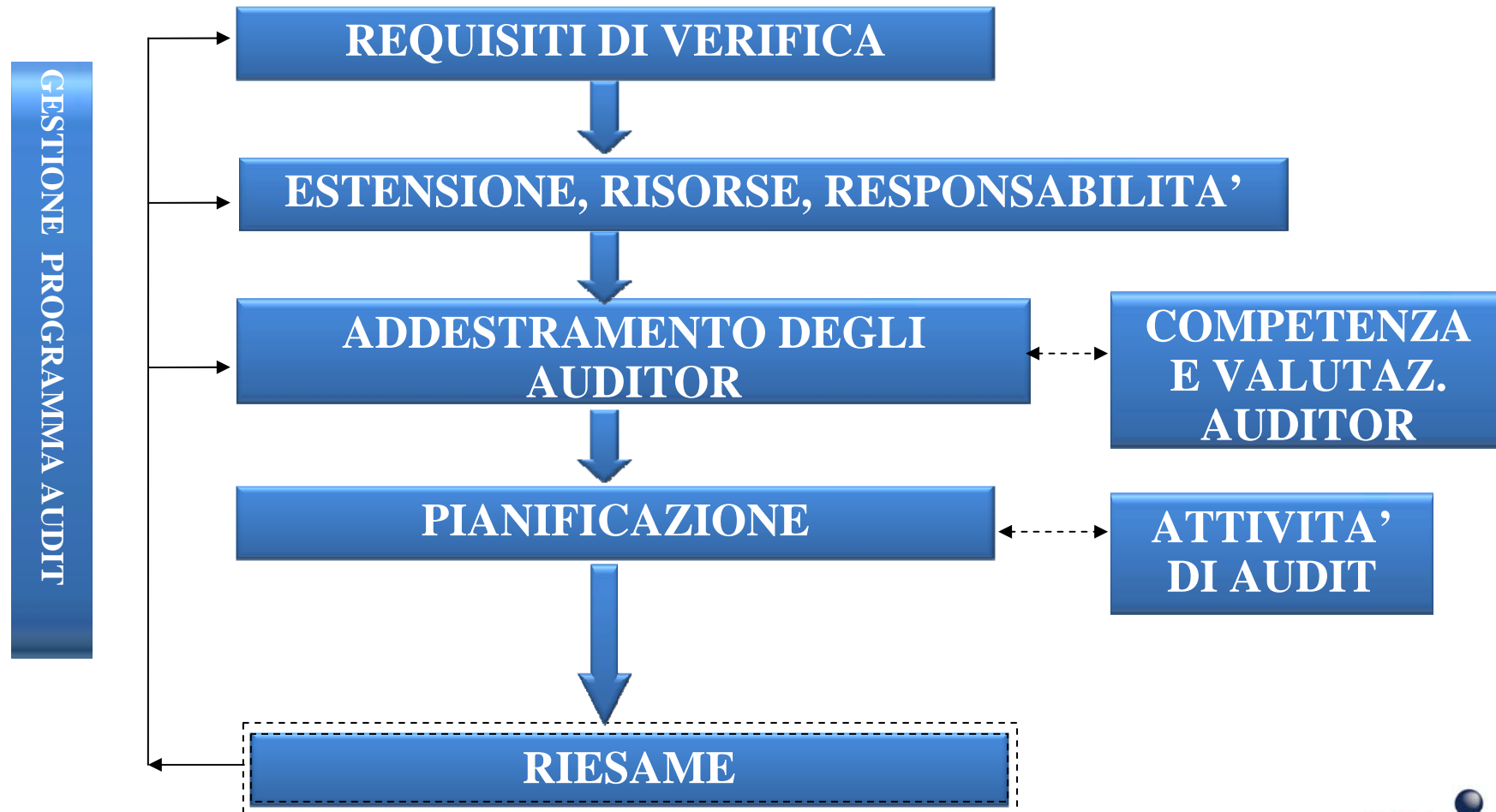
Gli obiettivi dell'audit devono essere **chiaramente stabiliti** ed espressi in relazione alle esigenze della committenza e all'utilizzo specifico della metodologia.

(...)

Obiettivi e scopi della metodologia dovrebbero essere chiari e **conosciuti** sia dai valutatori sia dal personale dell'organizzazione oggetto dell'audit potenzialmente coinvolto.



6. Progettazione dell'audit





6.1 Requisiti di verifica

- Definiti preliminarmente e chiaramente (fattori/caratteristiche di qualità e requisiti)
- Documentati
- Corredati di indicatori di verifica misurabili
- Rappresentativi
- Osservabili
- Comprensibili
- Facilmente memorizzabili



6.1 Requisiti di verifica

I requisiti di verifica dovrebbero essere sempre **conosciuti** da tutto il personale che può essere sottoposto a audit.

Dovrebbero essere definite le **scale di valutazione** e le **metriche** applicate al sistema di requisiti definiti.



6.1 Requisiti di verifica

Esempio

PROCESSI /AREE	FATTORI DI QUALITA'	REQUISITI DI VERIFICA
COMUNICAZIONE CON IL CLIENTE	Tempistiche	<ol style="list-style-type: none">1. L'operatore risponde al telefono entro 3 squilli2. Ad una mail inviata si riceve risposta entro 24 ore3. L'eventuale segreteria telefonica si attiva entro il secondo squillo4. Il messaggio in segreteria dura al massimo 15 secondi
	Gentilezza	<ol style="list-style-type: none">1. L'operatore saluta e si presenta con il nome2. A precise domande risponde con tono suadente3. La sua voce è modulata, calda, tranquilla4. L'operatore ringrazia il cliente e saluta



6.2 Gestione di un programma di audit in incognito

Un programma di audit in incognito comprende tutte le attività necessarie per pianificare, organizzare ed eseguire gli audit in incognito, compresa la definizione delle risorse e delle procedure per svolgerli.

6.2.1 Estensione (...)

Per un corretto utilizzo del tempo si dovrebbe fare riferimento ai tempi medi della normale clientela



6.2 Gestione di un programma di audit in incognito

6.2.2 *Responsabilità e risorse (...)*

E' compito del **coordinatore**:

- a) conoscere gli obiettivi dell'audit in incognito;
- b) individuare le risorse umane incaricate dell'esecuzione degli audit (...);
- c) stabilire le responsabilità e assicurare che siano fornite le risorse;
- (...)
- g) garantire l'**anonimato** degli auditor e gestire il corretto avvicendamento



6.2 Gestione di un programma di audit in incognito

6.2.3 Pianificazione delle attività

Nella gestione di un programma di audit (...), dovrebbero opportunamente essere tenuti in conto:

(...)

b) la definizione dello **scenario** di specifiche comportamentali, dei ruoli e della sceneggiatura che gli auditor dovrebbero seguire;

(...)



7. Strumenti per una conduzione efficace dell'audit in incognito

Molte delle osservazioni e dei giudizi espressi dovrebbero essere il risultato di misurazioni e prove effettuate, oltre che con l'uso dei cinque **sensi umani**, con l'utilizzo di appositi **strumenti**.



Dati oggettivi



7. Strumenti per una conduzione efficace dell'audit in incognito

Alcuni esempi di strumenti:

- specifiche liste di riscontro di riferimento;
- carta e penna;
- apparecchiature di archiviazione dati (p.e. PC o palmare, apparecchio fotografico digitale, ...);
- strumenti di misura (p.e. orologio, cronometro, metro flessibile, termometro ...);
- registratore (portatile / telefonico);
- (...)



7. Strumenti per una conduzione efficace dell'audit in incognito

È compito dell'auditor, nell'utilizzare tali strumenti durante la rilevazione, organizzare le modalità più opportune per **mantenere l'anonimato**, secondo il contesto in cui opera, sia tenendoli assolutamente nascosti durante l'audit sia utilizzandoli apertamente con naturalezza. Le eventuali liste di riscontro utilizzate devono essere in ogni caso tenute nascoste durante le interazioni con il personale dell'organizzazione oggetto dell'audit in incognito.



7. Strumenti per una conduzione efficace dell'audit

L'uso di apparecchi fotografici, registratori e videocamere deve essere preventivamente comunicato all'organizzazione oggetto dell'audit e ai soggetti interessati e da questi accettato, nell'ambito della sottoscrizione iniziale delle regole.

(...)

Ogni strumento deve essere comunque utilizzato esclusivamente per la raccolta di evidenze

(...)



8. Preparazione e conduzione dell'audit in incognito





8. Preparazione e conduzione dell'audit in incognito

8.1.1 Raccolta informazioni e dati

Può essere utile, a seconda dei casi, se applicabile, conoscere preliminarmente:

- i servizi e prodotti offerti;
- il mercato di riferimento dell'organizzazione oggetto dell'audit per simulare più precisamente il comportamento di un cliente tipo;
- l'ubicazione dell'organizzazione, il contesto territoriale ove è insediata, (...), l'offerta complementare limitrofa;



8. Preparazione e conduzione dell'audit in incognito

- gli orari di apertura, i momenti e gli orari di massimo e minimo afflusso di clienti, la stagionalità;
- i supporti di comunicazione e di pubblicità utilizzati (sito web, brochure, (...), media tradizionali, multimedia, ecc.);
- l'eventuale carta dei servizi, la politica aziendale, la mission;
- (...)



8. Preparazione e conduzione dell'audit in incognito

8.1.2 Predisposizione attività e pianificazione dell'audit in incognito

(...) l'auditor deve preparare adeguatamente la propria visita:

-attenersi allo **scenario** di cui al punto 6.2.3 b) o, se non previsto, idearne uno;

- scegliere il tipo di "**maschera**" o travestimento o parte da recitare (...);

(...)



8. Preparazione e conduzione dell'audit in incognito

- contattare preventivamente i possibili “complici“ (...)
- preparare le possibili domande e le simulazioni indicate eventualmente solo in modo generico dalle possibili liste di riscontro (p.e. simulazione di un reclamo) (...)



8.2 Esecuzione

Il percorso per effettuare l'audit (...) dipende dalla tipologia e dalle modalità con cui sono stati organizzati i requisiti da verificare. Potrebbe comunque essere opportuno seguire la **catena dei processi** dell'organizzazione, **così come il cliente li vede e li vive.** (...)

La simulazione di un'operazione non deve generare all'organizzazione danni (...) i cui costi non rientrino nelle regole concordate.



8.2 Esecuzione

A seconda delle applicazioni può essere necessario, sempre con discrezione:

- osservare gestualità, modi, portamenti, comportamenti del personale (...);
- ascoltare voci, frasi, toni, risposte, discorsi (...);
- toccare/tastare oggetti, superfici, prodotti (...);
- annusare ambienti, tessuti, cibi, prodotti, ecc;
- assaggiare eventuali alimenti e bevande.



8.2 Esecuzione

8.2.3 Verifica degli aspetti strutturali e di pulizia

Elementi fisici e di natura **strutturale** (p.e. prodotti, attrezzature, dotazioni, supporti, spazi, aree, elementi di arredo, strumenti, lay-out, ecc.) possono fare parte dei requisiti da verificare.

(...)

Nell'ambito della valutazione dei requisiti relativi alla **pulizia** occorre sviluppare tecniche di controllo adeguate.



8.2 Esecuzione

8.2.5 Interazioni con altri clienti

(...) durante l'audit in incognito può essere necessario osservare l'interazione del personale dell'organizzazione con altri clienti (...)



8.2 Esecuzione



8.2.6 Simulazione di reclami e verifica della loro gestione

(...)Per simulare correttamente il processo di gestione di una lamentela o di un reclamo occorre che questi siano realmente il risultato di azioni od omissioni accadute o riscontrate realmente; pertanto, laddove non si riscontri un caso di disservizio reale, è necessario creare le condizioni per generarlo. Per tale simulazione occorre usare scrupolosamente il senso della misura. (...)



8.2 Esecuzione

8.2.7 Attività post-visita

Successivamente alla visita in campo è necessario annullare ogni eventuale attività accessoria ancora in corso con l'organizzazione, che è stata di supporto (...)



8.3 Elaborazione delle risultanze dell'audit in incognito e rapporto

Registrazioni e risultanze



In funzione degli obiettivi



8.4 Chiusura dell'audit in incognito e azioni successive

Nel caso di **svelamento** post-visita e/o nel rapporto finale, ove contrattualmente previsto, possono essere incluse informazioni e/o azioni finalizzate al miglioramento e alla risoluzione delle carenze individuate. (...)

Può essere utile effettuare con la Direzione dell'organizzazione un'analisi dei punti di forza e di debolezza riscontrati (...)



9. Competenza e valutazione degli auditor

9.1 Caratteristiche personali

... perspicace, allenato alla "percezione", preciso, scrupoloso, sensibile, attento ai dettagli, capacità di ascolto,.....

9.2.2 Conoscenze e abilità specifiche degli auditor

(...) Il ruolo è paragonabile a quello di un **attore** che recita la parte assegnatagli (...)

-Eventuale conoscenza specifica del settore, in funzione dell'obiettivo



9. Competenza e valutazione degli auditor

9.3 *Istruzione, esperienza, formazione e addestramento*

- a) ... aver completato formazione ed addestramento specifico come auditor in incognito
- b) ... esperienza di audit in incognito

In relazione al settore, allo scopo, (...) possono essere definiti appropriati livelli di istruzione, esperienza e addestramento. (...)

Requisiti formativi specifici possono essere definiti dal committente in fase progettuale



Conclusioni e prospettive

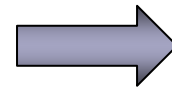


Conclusioni e prospettive



Un tesoro di informazioni

Da “ispezione” a
strumento per il
miglioramento



Salto culturale



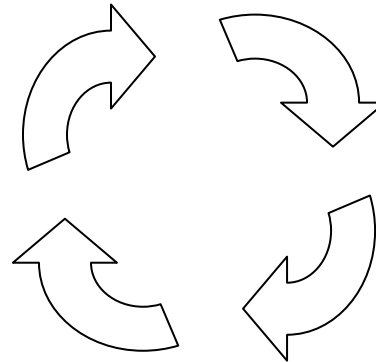
Conclusioni e prospettive

MONITORAGGIO
CUSTOMER
SATISFACTION

Soddisfazione clienti

MYSTERY
AUDITING

Qualità del
servizio
offerto -
Customer
experience



Fedeltà, fidelizzazione clienti

Incremento dei profitti

Investimenti (capitale umano,
strutture)

Motivazione dipendenti

MONITORAGGIO EMPLOYEE
SATISFACTION



Conclusioni e prospettive

- Espansione esponenziale sui diversi settori
- “Benessere diffuso”
- Registro professione mystery auditor
- Schema di certificazione del servizio
- Sfida futura verso l’eccellenza



“La scelta di poter esigere un sorriso. Il piacere di vedere che la propria richiesta viene presa in considerazione. La sicurezza di essere trattato con rispetto. La garanzia di essere capito. La certezza di essere ascoltato. Questo dovrebbero provare i clienti delle nostre aziende“ *(da “Servizio Compreso”)*



Libro di prossima pubblicazione:

Titolo:

**IL MYSTERY CLIENT.
UNA METODOLOGIA EFFICACE PER
VALUTARE LA QUALITA' IN
INCOGNITO**

Autori: U. de'Sperati, W. Piacentini

Editore: UNI