

# **Gli audit in incognito secondo la norma UNI/TS 11312 e la figura del Mystery Auditor**

**Milano, 11 Giugno 2010**

**Ugo de' Sperati**

Gli audit in incognito secondo la norma UNI/TS 11312 e la figura del Mystery Auditor

- **Cosa è l'audit in incognito**
- **Obiettivi e destinatari della linea guida UNI/TS 11312**
- **Struttura e contenuti della linea guida UNI/TS 11312**
- **Il Mystery Auditor**
- **Il Registro nazionale AICQ SICEV**
- **Prospettive**

# Un giorno di ordinaria follia



**J. Shumacher - 1993**

Gli audit in incognito secondo la norma UNI/TS 11312 e la figura del Mystery Auditor

# 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
- Strumento che può impattare sul miglioramento della vita dei cittadini
- 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



Gli audit in incognito secondo la norma UNI/TS 11312 e la figura del Mystery Auditor

# 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



# 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

- 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

## 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

- 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

- 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

# Alcuni contenuti della UNI/TS 11312



Gli audit in incognito secondo la norma UNI/TS 11312 e la figura del Mystery Auditor

# 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

# 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 (...)

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

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.

(...)

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



Gli audit in incognito secondo la norma UNI/TS 11312 e la figura del Mystery Auditor

# 6.1 Requisiti di verifica

- Definiti preliminarmente e chiaramente
- Documentati
- Corredati di indicatori di verifica misurabili
- Rappresentativi
- Osservabili
- Comprensibili
- Facilmente memorizzabili

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.

# Esempio di requisiti di verifica

PROCESSI /AREE	FATTORI DI QUALITA'	REQUISITI DI VERIFICA
COMUNICAZIONE CON IL CLIENTE	Tempistiche	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'operatore risponde al telefono entro 3 squilli</li> <li>2. Ad una mail inviata si riceve risposta entro 24 ore</li> <li>3. L'eventuale segreteria telefonica si attiva entro il secondo squillo</li> <li>4. Il messaggio in segreteria dura al massimo 15 secondi</li> </ol> <p>.....</p>
	Gentilezza	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'operatore saluta e si presenta con il nome</li> <li>2. A precise domande risponde con tono suadente</li> <li>3. La sua voce è modulata, calda, tranquilla</li> <li>4. L'operatore ringrazia il cliente e saluta</li> </ol> <p>.....</p>

## 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.

(...)

## 6.2.3 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**



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.

# 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;

- 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;
- (...)

## 8.1.2 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 (...);

(...)

- 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.

## 8.2.3 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.

## 8.2.5 Interazioni con altri clienti

(...)

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

## 8.2.6 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. (...)



Gli audit in incognito secondo la norma UNI/TS 11312 e la figura del Mystery Auditor

## 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

## 9.3 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

# Il Mystery Auditor



Impersona un cliente “tipo” : costituisce il riferimento ad uno spazio campione di clientela

E' un cliente “normale” (comportamento vs. l'esterno) ma fa il cliente “di professione” (fotografia approfondita sulla situazione vissuta).

**PRECISO, PIGNOLO, ESIGENTE, INFORMATO,**

**ALLENATO ALLA “PERCEZIONE” E  
ALL'UTILIZZO DI TUTTI I SUOI 5 SENSI**

Gli audit in incognito secondo la norma UNI/TS 11312 e la figura del Mystery Auditor

# Il Mystery Auditor



Fruisce dei servizi, nello scenario definito, vivendoli con le tecniche del valutatore:

PROVANDO

CONTROLLANDO

OSSERVANDO

MISURANDO

ASCOLTANDO

ANNUSANDO / GUSTANDO / TOCCANDO

SIMULANDO OPPORTUNE RICHIESTE E RECLAMI

secondo i requisiti di verifica previsti

Gli audit in incognito secondo la norma UNI/TS 11312 e la figura del Mystery Auditor

# Il Mystery Auditor

## SAPERE

- Info e know-how



## SAPER FARE

- Strumenti
- Tecniche
- Abilità
- .....

## SAPER ESSERE

- Deontologia
- Sensibilità/percezioni
- Aspetti relazionali/atteggiamenti
- "Intelligenza emotiva"
- Capacità di autoanalisi
- Disponibilità a mettersi in gioco
- .....

*Mystery Auditor non ci si improvvisa!*

Gli audit in incognito secondo la norma UNI/TS 11312 e la figura del Mystery Auditor

# Il registro AICQ SICEV

- Operativo da Febbraio 2010
- Regolamento RI 01 - Requisiti specifici per la certificazione dei MA
  - Esame scritto, orale, simulazione pratica
- Conta i primi 9 Mystery Auditor certificati:
  - 3 MA-CO
  - 6 MA
- Previsione accreditamento ACCREDIA dello Schema Mystery entro fine anno

Gli audit in incognito secondo la norma UNI/TS 11312 e la figura del Mystery Auditor

# Il registro on-line

- Registro: Mystery
- N° Certificato
- Sigla: Auditor / Coordinatore
- Nominativo: MA00X
- Provincia
- Settori AICQ SICEV: Ristorazione, trasporti, sanità...
- Lingue conosciute: es. se madrelingua
- Emissione/scadenza certificato
- Sesso

Garanzia riservatezza nominativi → mystery.00X@dominio

Gli audit in incognito secondo la norma UNI/TS 11312 e la figura del Mystery Auditor

# I Macro settori

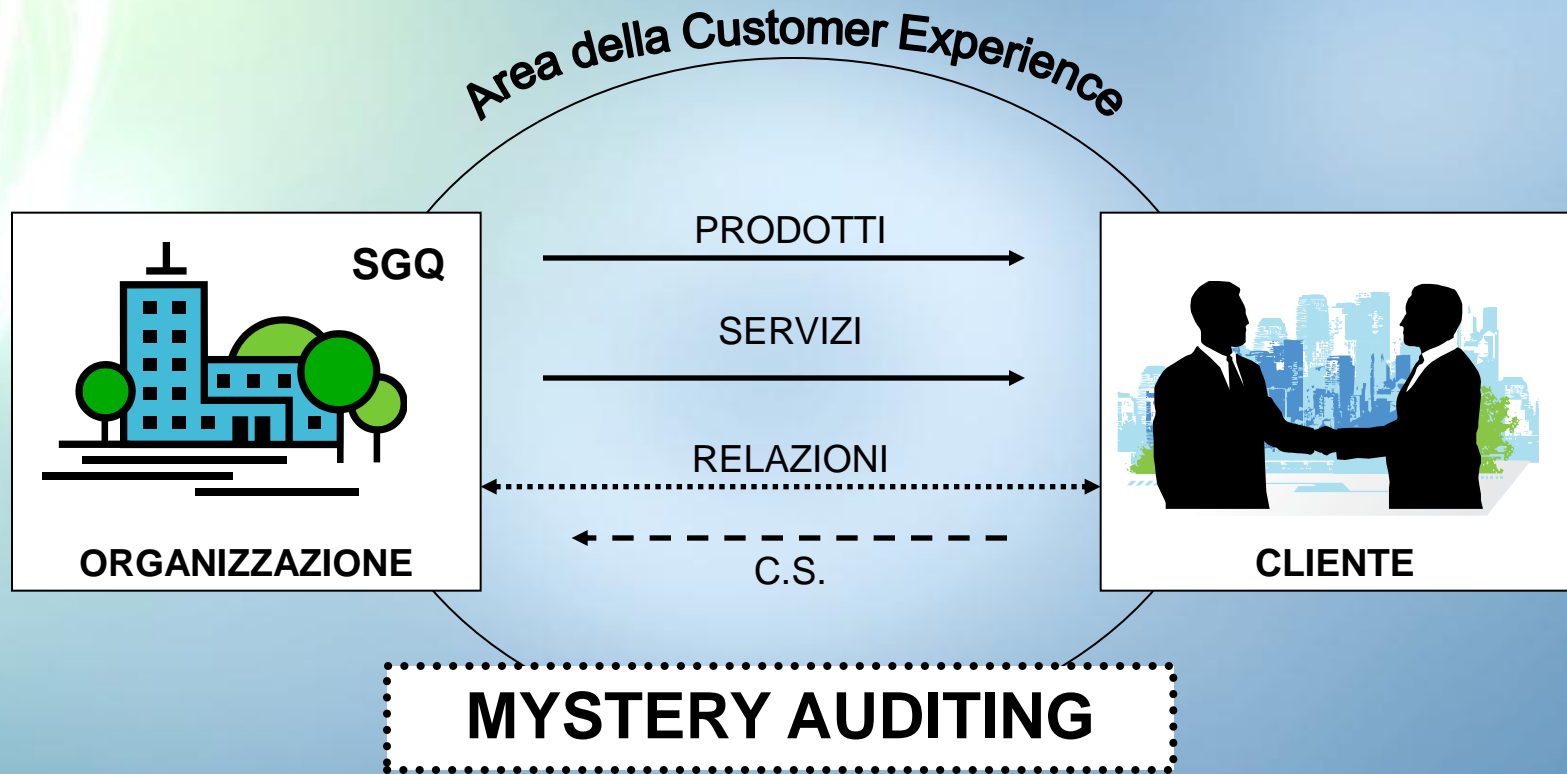
1. Automotive
2. Bancario/assicurativo
3. Formazione
4. Pubblica Amministrazione
5. Retail/GDO
6. Ristorazione
7. Sanità
8. Servizi Professionali
9. Trasporti
10. Turismo/ Hotellerie

Gli audit in incognito secondo la norma UNI/TS 11312 e la figura del Mystery Auditor

# Conclusioni e prospettive

Gli audit in incognito secondo la norma UNI/TS 11312 e la figura del Mystery Auditor

# QUALITA' ALL'INTERFACCIA



Gli audit in incognito secondo la norma UNI/TS 11312 e la figura del Mystery Auditor



## Un tesoro di informazioni

Salto culturale per  
le Organizzazioni



da “ispezione” a  
strumento per il  
miglioramento

Salto  
metodologico per  
chi fa Mystery  
Shopping



da attività  
accessoria a  
metodo  
scientifico

Ampliamento  
della prospettiva  
per i valutatori



da approccio  
tecnico-formale  
ad approccio  
esperienziale

Gli audit in incognito secondo la norma UNI/TS 11312 e la figura del Mystery Auditor

- Metodologia che ha grandi potenzialità
- Espansione vs. molteplici settori
- “Benessere diffuso”
- Schema di certificazione del servizio
- Sfida futura verso l’eccellenza nei servizi

“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”)*