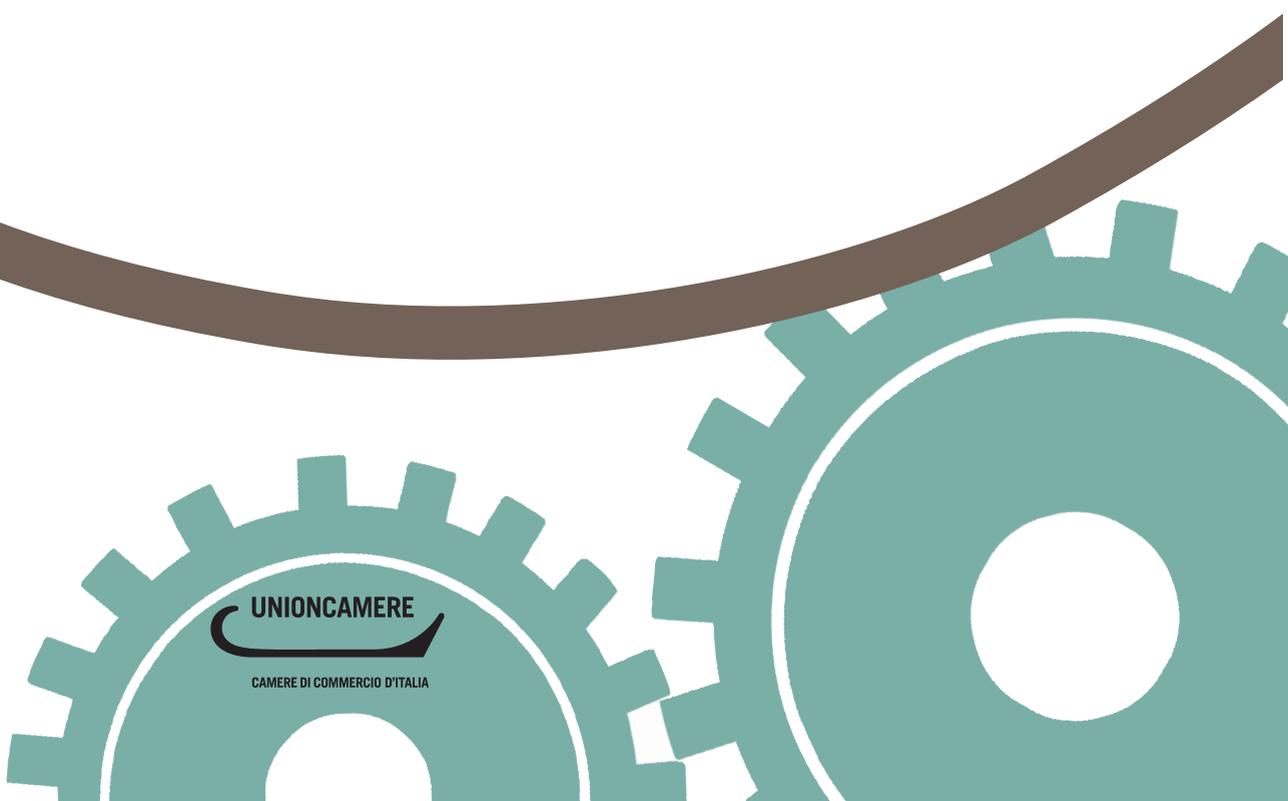


Customer satisfaction

Linee guida
per le Camere di commercio



UNIONCAMERE

CAMERE DI COMMERCIO D'ITALIA

Sviluppo organizzativo

Customer satisfaction

Linee guida
per le Camere di commercio



CAMERE DI COMMERCIO D'ITALIA

Le Linee guida sono state elaborate da Unioncamere con il supporto scientifico e metodologico di Retecamere e Gruppo CLAS e con la collaborazione per le fasi di verifica e sperimentazione delle Camere di commercio di Bergamo, Campobasso, Ravenna, Torino e Viterbo. Il Gruppo di lavoro è composto da Daniela Tauro (Unioncamere), Biagio Caino, Lucia Brillì, Lucia Circi (Retecamere), Paolo Lio, Giuseppe Ricchitelli (Gruppo CLAS).

© 2013 Retecamere, Roma

Finito di stampare nel mese di maggio 2013
dalla tipografia GraficArt snc, Formia

ISBN: 978-88-6077-131-5

L'utilizzo delle informazioni contenute nel presente
volume è consentito solo su autorizzazione dell'editore

Indice

INTRODUZIONE	7
1. LA CUSTOMER SATISFACTION NELLA GESTIONE CAMERALE	11
1.1. Collegamento con il sistema di pianificazione e controllo	13
1.2. Customer satisfaction, Ciclo della performance e individuazione di un percorso di miglioramento	18
1.3. Customer satisfaction e sistema di gestione della qualità	21
1.4. Comunicazione interna ed esterna dei risultati della Customer satisfaction	22
1.5. Customer satisfaction e dialogo con gli stakeholder	24
2. IL PERCORSO METODOLOGICO PER LE CAMERE DI COMMERCIO	29
2.1. Esplicitazione delle finalità attese	30
2.2. Perimetro di applicazione	32
2.3. Progettazione del percorso	33
2.4. Studio preliminare attraverso indagine qualitativa	34
2.5. Preparazione dell'indagine quantitativa	35
2.5.1. Scelta della metodologia applicativa	36
2.5.2. Definizione del campione	39
2.5.3. Costruzione del questionario	41
2.5.4. Scale di valutazione	44
2.5.5. Pre-test e validazione	46
2.6. Realizzazione dell'indagine	47
2.7. Elaborazione delle risultanti dell'indagine e costruzione degli indicatori di qualità percepita	48
2.8. Presentazione e diffusione dei risultati	52
2.9. Alcune trappole da evitare	53

3. LA SPERIMENTAZIONE	57
3.1. Perimetro della sperimentazione	57
3.2. Evidenze della sperimentazione	60
APPENDICE	65
A.1. Sintesi del percorso normativo e iniziative ministeriali	65
A.2. Stato dell'arte nelle Camere di commercio	68
A.3. Algoritmo di calcolo della numerosità campionaria	74
A.4. Concetti chiave	76

Introduzione

A partire dai primi anni novanta il percorso legislativo di modernizzazione e aziendalizzazione del comparto pubblico si è connotato per una vasta gamma di interventi tesi a focalizzare nel “cittadino destinatario dei servizi” una delle risorse strategiche per il miglioramento della performance amministrativa. È questa una fase in cui inizia a emergere la consapevolezza che solo tramite lo studio delle esigenze e delle necessità dell’utenza finale, nonché degli eventuali gap dell’azione volta a soddisfarle, sia possibile innescare un circolo virtuoso teso al miglioramento continuo nella produzione ed erogazione dei servizi.

Oggi, migliorare la capacità di rispondere in modo adeguato ai bisogni di portatori di interessi sempre nuovi rappresenta una tra le principali sfide poste a una pubblica amministrazione moderna che voglia recuperare e consolidare la fiducia dell’utenza a cui si rivolge e, tramite ciò, confermare la legittimazione sociale del proprio agire.

È una sfida che può essere raccolta predisponendo adeguati strumenti e procedure che consentano di sviluppare una relazione attiva di coinvolgimento dell’utenza nei processi decisionali interni, grazie alla quale rilevarne in modo sistematico, proattivo e partecipato le esigenze (emergenti e latenti) e, di conseguenza, approntare gli interventi che possono soddisfarle in modo appropriato, efficace e incisivo.

Nel comparto pubblico, infatti, rilevare il livello di soddisfazione richiede il trasparente e sistematico coinvolgimento del cittadino/utente. Quest’ultimo viene considerato nella sua duplice veste di destinatario del servizio e di interlocutore strategico per valutare la rispondenza del servizio stesso ai bisogni reali.

Uno degli strumenti che può essere efficacemente utilizzato a tal fine è l'indagine di Customer satisfaction, la cui conoscenza e il cui efficace utilizzo rappresentano un ambito di grande interesse, e meritevole di approfondimento, per il settore pubblico.

Si tratta di un genere di rilevazione – concepita negli Stati Uniti negli anni ottanta del secolo scorso e approdata in Europa nel decennio successivo – che consente di misurare la qualità percepita da parte dei soggetti destinatari del servizio offerto, ovvero il cardine informativo su cui innestare il relativo percorso di adeguamento e miglioramento.

Più in generale, un'organizzazione pubblica che implementa un sistema stabile di ascolto dell'utenza tramite il corretto utilizzo della Customer satisfaction aggiunge un tassello fondamentale al proprio sistema di pianificazione e controllo, non solo per le finalità che riguardano la progettazione dei sistemi di produzione/erogazione dei servizi, e la loro successiva verifica di efficienza e qualità, ma anche per la definizione delle proprie politiche (priorità, obiettivi, vincoli e impatto) e per la loro conseguente, e necessaria, valutazione di efficacia.

In questo senso, infatti, nell'introdurre i principi del performance management nella pubblica amministrazione, la riforma avviata nel 2009 con il d.lgs. 150 ha fatto esplicito riferimento in più punti proprio alla questione della qualità dei servizi nel settore pubblico, ancorando al miglioramento di quest'ultima una delle dimensioni della performance.

Sulla scia della riforma, e a seguito di un insieme di azioni di indirizzo, coordinamento e supervisione nell'ambito dell'attuazione della riforma da parte della CiVIT – Commissione indipendente per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (incentrate sugli aspetti della qualità dei servizi), e di un insieme di iniziative governative *push* – tra cui l'iniziativa pilota "Mettiamoci la faccia" e il progetto "MiglioraPA. La Customer satisfaction per la qualità dei servizi pubblici" – oggi in molti settori del comparto pubblico si registrano rilevazioni sulla soddisfazione del cittadino/utente, riferite peraltro a variegate tipologie di servizio.

Tuttavia, sebbene ciò rappresenti il segno tangibile di una cultura di "orientamento al cittadino" che si sta consolidando, la concreta diffusione di logiche e

strumenti di Customer satisfaction risulta ancora marginale, realizzandosi a macchia di leopardo nell'ambito della pubblica amministrazione, tra punte di eccellenza e difficoltà di applicazione.

In questo panorama le Camere di commercio spiccano come punte di eccellenza nel presidio del processo di pianificazione e controllo, nella misura in cui – a partire dall'adozione del Regolamento di contabilità di cui al d.P.R. 254/2005 – hanno fatto propri strumenti, metodologie e procedure di amministrazione delle risorse che utilizzano sistemi di rilevazione dei fatti di gestione più vicini alle logiche imprenditoriali. Sul fronte specifico della qualità, peraltro, le Camere già oggi hanno al loro attivo diverse esperienze di ascolto dell'utenza attraverso l'utilizzo delle indagini di Customer satisfaction, in buona parte dei casi intese come pratiche non estemporanee o isolate rispetto ai fatti di gestione.

Nel triennio 2008-2010, infatti, circa i due terzi delle Camere di commercio hanno realizzato almeno una rilevazione di Customer satisfaction, circa un quarto riproponendola almeno in due edizioni; una recente analisi sui 105 Piani della performance per il 2011, inoltre, mostra come già un terzo delle realtà camerali abbia inserito nei propri documenti triennali obiettivi misurabili con indicatori desumibili dalle rilevazioni di Customer satisfaction.

Da queste considerazioni è emersa l'opportunità di potenziare ulteriormente la spinta, insita nella natura stessa delle Camere di commercio, a dare valore al punto di vista della propria utenza, investendo sull'ascolto della stessa quale funzione permanente, pianificata e strutturata della propria organizzazione.

Un obiettivo che si è pensato di perseguire con la sistematizzazione delle esperienze esistenti e la definizione di un modello omogeneo di gestione della Customer satisfaction camerale, che consenta lo sviluppo di efficaci sinergie per integrare il processo di misurazione della qualità percepita (e relativi strumenti) quale elemento del più ampio percorso di definizione degli obiettivi strategici, di pianificazione e di controllo e valutazione della performance organizzativa e del personale. Ciò non solo al fine di realizzare correttamente la Customer satisfaction, applicando in modo agevole il modello di rilevazione proposto alla propria realtà organizzativa e di servizio, ma – come si è detto – per favorirne il diffuso e sistematico inserimento nella strumentazione del performance management camerale.

Guida alla lettura e struttura del documento

Con questo volume si intende proporre un riferimento metodologico e un percorso pensati *ad hoc*, che consentano di fornire indicazioni operative e strumenti utili affinché la singola Camera di commercio possa acquisire e utilizzare il punto di vista della propria utenza: dalla progettazione delle indagini fino alla scelta delle più efficaci metodologie applicative, dalla restituzione e lettura dei risultati fino all'analisi dei punti di forza/debolezza e alla programmazione delle azioni correttive.

Le Linee guida sono concepite anzitutto in modo da fornire le chiavi di lettura per un ottimale utilizzo della Customer satisfaction nell'ambito della gestione camerale, mettendo in evidenza i collegamenti con i principali processi cointeressati.

Nella seconda sezione del volume si illustra il corretto percorso metodologico sulla cui base strutturare il processo per la rilevazione della soddisfazione dell'utenza.

Vengono poi descritte le principali risultanze emerse nel corso della sperimentazione del modello d'intervento presso alcuni enti del territorio.

Il testo è pertanto strutturato nelle seguenti sezioni:

- *La Customer satisfaction nella gestione camerale;*
- *Il percorso metodologico per le Camere di commercio;*
- *La sperimentazione.*

In conclusione si riporta un'Appendice contenente elementi informativi circa il contesto normativo e lo stato dell'arte nel sistema camerale, oltre a un glossario riassuntivo.

1. La Customer satisfaction nella gestione camerale

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 nel percorso che va da monte (progettazione) a valle (erogazione) della filiera del servizio e che rappresentano i passaggi obbligati per la verifica di eventuali gap di soddisfazione dell'utenza.

Nella fattispecie, la qualità si presenta sotto quattro diversi aspetti, in funzione di chi la guarda e di come la si misura (in modo oggettivo o soggettivo). Si distinguono, in particolare:

- **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'organizza-

zione 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”.

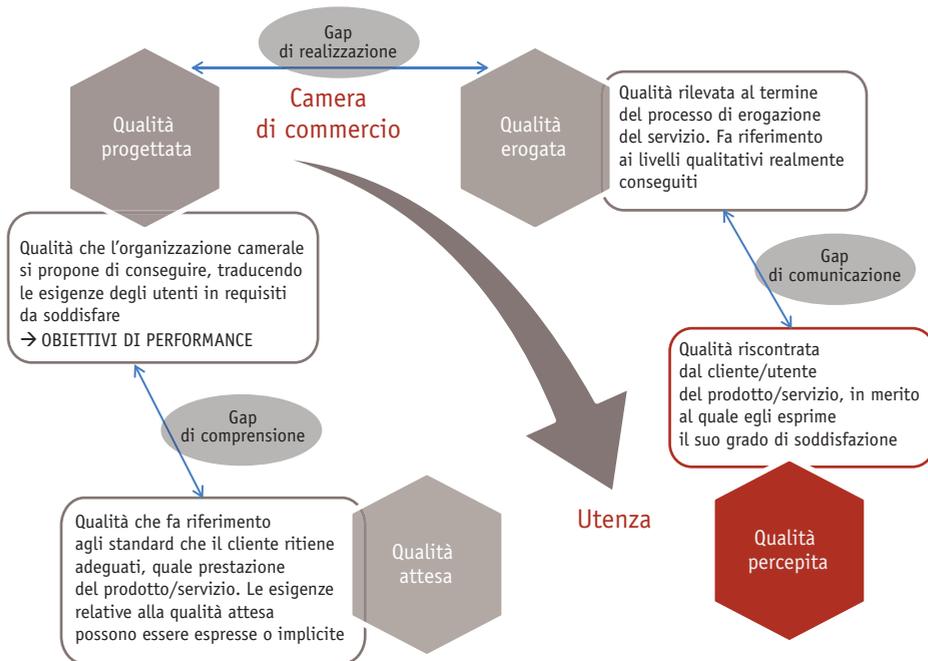
- **Qualità percepita** È la qualità che l’utente riscontra nel servizio offerto e che esprime il suo grado di soddisfazione. È una qualità che si riferisce alla sfera personale dell’utente, alle sue – appunto – percezioni. Il divario tra la qualità effettivamente fornita dall’organizzazione (erogata) e la percezione che di essa ha l’utente (percepita) può essere definito come “gap di comunicazione”.

La situazione ideale cui tendere sarebbe la coincidenza tra questi quattro aspetti; anzi, si dovrebbe mirare a una qualità percepita uguale o superiore a quella attesa. Tale circostanza, infatti, implicherebbe che l’organizzazione ha perfettamente interpretato le esigenze espresse e implicite dell’utenza, è in possesso di strumenti, risorse e processi adeguati per rispondere a tali esigenze al fine di progettare il servizio e produrlo/erogarlo in maniera conforme alla progettazione iniziale.

Ciò premesso, le indagini sulla soddisfazione dell’utenza – ovvero sulla Customer satisfaction – rappresentano un valido strumento attraverso cui l’organizzazione può appurare gli elementi necessari a effettuare una diagnosi dei fattori (*drivers*) che incidono sulla qualità dei servizi erogati, per individuare quelli che causano soddisfazione, insoddisfazione e neutralità dell’utenza e, conseguentemente, agire su essi. Oltre che per promuovere e realizzare in concreto il miglioramento continuo dell’offerta di servizi, infatti, le rilevazioni di Customer satisfaction offrono all’organizzazione molti spunti per riprogettare il servizio stesso in funzione dell’analisi dei diversi gap (di comprensione, realizzazione e comunicazione) che si manifestano, eventualmente, come corollario alle risultanze delle indagini.

In quest’ottica, infatti, se il processo di raccolta, elaborazione e analisi dei dati viene posto in essere in modo strutturato, sistematico e trasparente, esso è in grado di fornire un valido supporto non solo per verificare la continua aderen-

za del servizio offerto rispetto alle esigenze espresse dall'utenza, ma anche per verificare lo stato di avanzamento verso gli obiettivi prefissati dall'Ente nonché il grado di rispondenza delle prestazioni e dei servizi rispetto agli "standard di qualità" prefissati, il cui riferimento è la delibera 88/2010 della CiVIT¹.



1.1. Collegamento con il sistema di pianificazione e controllo

Nell'introdurre i principi del performance management nella pubblica amministrazione, la riforma di cui al d.lgs. 150/2009 ha fatto esplicito riferimento in più punti alla questione della qualità dei servizi nel settore pubblico.

¹ In quella sede viene introdotto il concetto di standard di qualità, inteso come il livello di qualità che il soggetto erogatore del servizio (nel nostro caso la Camera di commercio) è tenuto ad assicurare, da misurare attraverso appositi indicatori, per ognuno dei quali deve essere definito e reso pubblico il valore programmato; ovviamente anche tale valore programmato altro non è che un target, che può dunque essere trattato secondo i dettami del Ciclo di gestione della performance e inserito nei relativi documenti.

Laddove vengono descritti i “Principi generali” relativi alla misurazione, valutazione e trasparenza della performance, si dice infatti che:

- «la misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche» (art. 3, comma 1);
- «le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell’interesse del destinatario dei servizi e degli interventi» (art. 3, comma 4).

Allorché la norma entra nel merito del Ciclo di gestione della performance, vengono quindi enumerate, tra le dimensioni della performance organizzativa, «la soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive» (art. 8, punto c). Così come, nello stesso articolo, si parla di «qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati» (art. 8, punto g).

La CiVIT – nel suo ruolo di indirizzo, coordinamento e supervisione nell’ambito dell’attuazione della riforma – è in seguito intervenuta in merito al tema della qualità dei servizi con due delibere, seppure molto incentrate sugli aspetti di qualità erogata. Si tratta delle “Linee guida per la definizione degli standard di qualità” (delibera 88/2010) e delle “Linee guida per il miglioramento degli strumenti per la qualità dei servizi pubblici” (delibera 3/2012).

In linea generale, l’introduzione del Ciclo di gestione della performance ha reso ancora più stringente per le amministrazioni pubbliche l’esigenza di attivare iniziative di rilevazione e ascolto degli utenti e degli stakeholder. Questo all’interno di un percorso di adozione di sistemi di pianificazione e controllo sul quale, come si è detto, le Camere di commercio si sono da tempo incamminate.

Da ciò deriva l’esigenza di strutturare una metodologia di rilevazione e analisi della soddisfazione degli utenti che tenga necessariamente conto delle opportune connessioni con il Ciclo di gestione della performance nel considerare i giudizi espressi dagli utenti stessi sui servizi erogati.

Al riguardo, uno dei primi aspetti su cui ogni Camera è chiamata a concentrare l’attenzione risiede nella definizione del “perimetro della rilevazione”, ossia dell’insieme dei servizi su cui far vertere l’indagine (o le indagini) di Customer satisfaction, per il quale sarà utile considerare quanto sviluppato dalla Camera nell’ambito del

proprio Ciclo di gestione della performance. In particolare, a partire dall'analisi dei documenti elaborati dall'Ente in questo ambito – *in primis* Piano della performance e Sistema di misurazione e valutazione – sarà possibile enucleare i processi che comportano come output l'erogazione di un servizio al pubblico, evidenziando i seguenti aspetti: caratteristiche del servizio, modalità di erogazione, tipologia di utenza.

I due processi – Ciclo della performance e Customer satisfaction – dovranno quindi essere tra loro collegati, affinché possano alimentarsi a vicenda. In particolare, occorrerà:

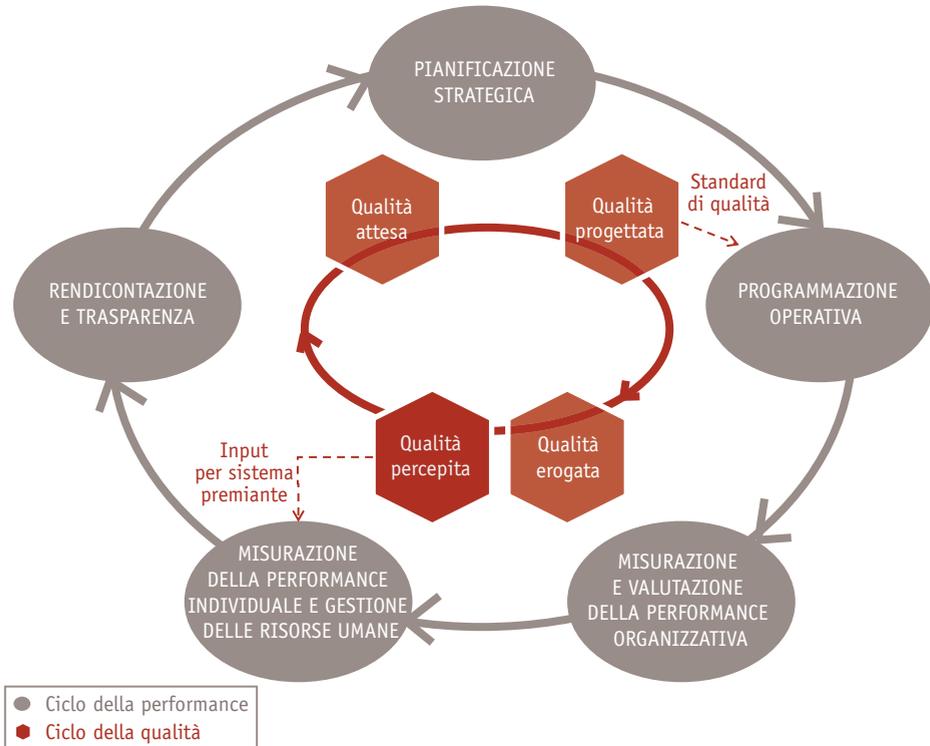
- verificare se e quali indicatori di performance siano stati già individuati nei vari documenti (segnatamente nel Piano) e, tra questi, quali abbiano una più diretta attinenza rispetto alla misurazione della qualità dei servizi;
- utilizzare le informazioni raccolte con la Customer satisfaction per evidenziare le eventuali aree di miglioramento e impostare i necessari cambiamenti da inscrivere nel processo che sovrintende al Ciclo di gestione della performance (pianificazione – programmazione – misurazione – valutazione – rendicontazione) secondo le logiche e le modalità che gli sono proprie.

È evidente che la realizzazione di una Customer satisfaction induce, per la sua stessa natura, a considerare i possibili ambiti di miglioramento della Camera di commercio. Infatti, laddove emerga una criticità nel livello di gradimento di qualche servizio da parte degli utenti, l'organizzazione camerale dovrebbe attivarsi per trovare una soluzione atta a ridurre tale risultanza negativa, a prescindere dalla presenza o meno di una normativa che la vincoli in tal senso. In pratica, si tratta di attivare un percorso di miglioramento secondo una sequenza logica (*plan – do – check – act*) che dovrebbe essere ispirata ai criteri generali di buon andamento dell'amministrazione.

La norma, dunque, non fa altro che ribadire e rinforzare tale concetto, individuando la qualità come uno degli aspetti che concorrono a definire la performance di un ente, affiancandosi ad altri concetti quali efficienza, efficacia ecc.

Ciò significa che le risultanze della Customer satisfaction dovranno consentire di arrivare all'individuazione di obiettivi, target e indicatori, come momento propedeutico al loro successivo monitoraggio e reporting. Tali elementi dovranno confluire nei documenti che costituiscono parte integrante del Ciclo di

gestione della performance, quali il Piano triennale a scorrimento da presentarsi entro il 31 gennaio di ogni anno e la Relazione da realizzare entro il 30 giugno quale rendiconto a consuntivo dell'esercizio precedente².



Dovranno altresì entrarvi a far parte altri tool predisposti per la gestione *in itinere* del Ciclo, quali le Schede di programmazione e le Schede di report direzionale e operativo.

Ai fini dei processi decisionali sarà poi opportuno operare una considerazione congiunta degli indicatori di Customer satisfaction e degli indicatori dei processi interni, in modo da consentire al management camerale di migliorare nel tempo la capacità di correlare le prestazioni verso l'esterno alle performance interne. Se si possiedono dati, coerenti nel tempo, di correlazione tra i due

² Piano della performance e Relazione sulla performance di cui all'art. 10 del d.lgs. 150/2009.

fattori, agire sul miglioramento dell'indicatore interno può ingenerare un miglioramento del grado di soddisfazione dell'utente finale. Tali dati potranno inoltre essere presi in considerazione come parametri di valutazione della performance individuale (valutazione delle risorse umane), la quale, secondo l'intento del legislatore, deve essere adeguatamente correlata con la performance organizzativa dell'Ente attraverso un percorso a cascata che individui le specifiche sfere di responsabilità nell'ambito della struttura camerale.

A riguardo, varrebbe la pena soffermarsi a considerare l'utilità degli indicatori di Customer satisfaction nell'ambito del sistema di valutazione, in particolare per ciò che attiene al sistema delle premialità, poiché proprio attraverso incentivi concreti è possibile influenzare i comportamenti delle persone. Ciò premesso, ove si intenda orientare la strategia camerale al miglioramento della qualità del servizio, il sistema di valutazione individuale potrebbe riservare un adeguato spazio alla Customer satisfaction, ad esempio attraverso il collegamento di una quota della retribuzione variabile ai risultati da essa derivanti, soprattutto per quanto attiene alla valutazione del personale dirigente.

Un elemento di criticità, in tal senso, risiede nel fatto che la correlazione diretta tra Customer satisfaction e valutazione individuale potrebbe ingenerare comportamenti difensivi e/o distorsivi da parte del personale; ciò nella misura in cui potrebbe manifestarsi una resistenza a far accettare il fatto che dalla soddisfazione degli utenti dipenda parte della propria retribuzione. In quest'ottica, un collegamento costruttivo tra i due sistemi potrebbe essere strutturato in modo indiretto, ad esempio scegliendo come obiettivo qualificante la realizzazione di interventi correttivi, desunti dalla Customer satisfaction e successivamente applicati (cfr. par. 1.2).

In conclusione, occorre assicurare la necessaria coerenza tra i bisogni e le attese degli utenti – rilevati tramite la Customer satisfaction – e i sistemi decisionali e gestionali della Camera di commercio. In ogni caso, è opportuno che i vertici politico-amministrativi della Camera si concentrino sulla sua capacità di soddisfare i bisogni degli utenti e di delineare gli eventuali interventi correttivi che dovessero emergere. I piani di miglioramento desumibili dalla rilevazione della Customer satisfaction potranno diventare parte integrante dei più generali piani e documenti di programmazione dell'ente camerale.

1.2. Customer satisfaction, Ciclo della performance e individuazione di un percorso di miglioramento

Sebbene le Camere di commercio presentino già una buona tradizione di rilevazione della Customer satisfaction, in questa sede si intende descrivere un modello interpretativo che consenta di costruire, all'atto pratico, un percorso di miglioramento della produzione/erogazione del servizio; ciò adottando un approccio innovativo, denominato *Customer Journey Mapping*, che prende in considerazione le reazioni dell'utente distinguendole in "positive" e "negative"³.

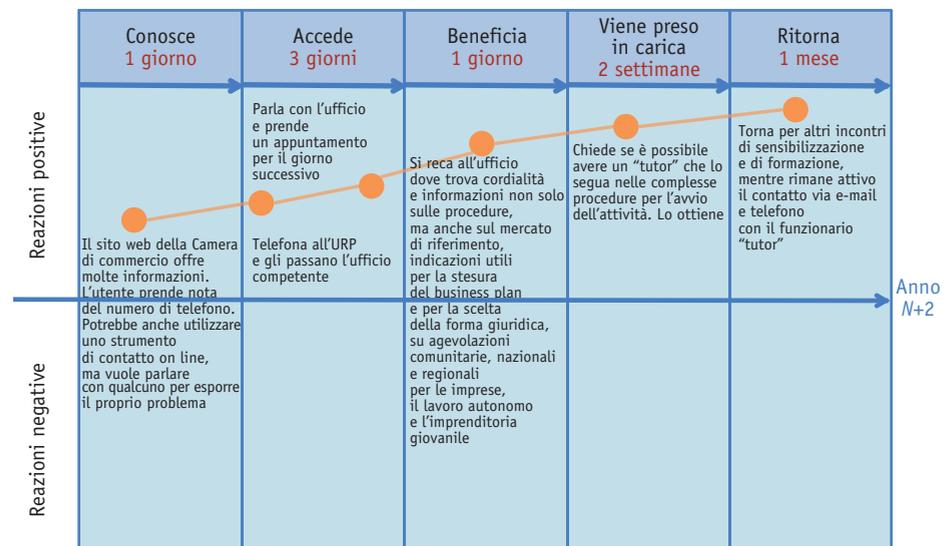
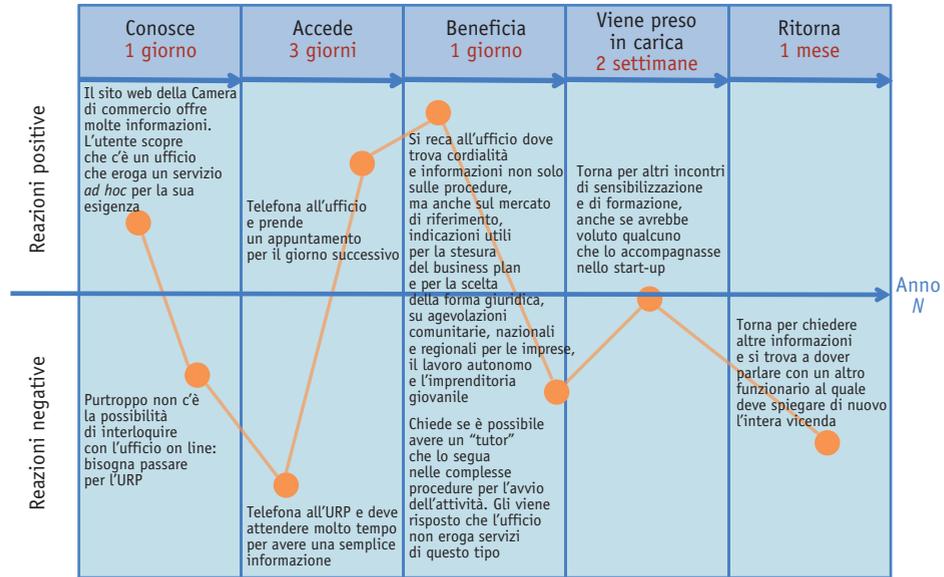
Per applicare tale modello alla realizzazione di un'indagine di Customer satisfaction è necessario che la Camera tenga traccia di informazioni quali, ad esempio, la performance integrata del servizio, le interazioni tra l'utente e il servizio stesso, la quantità e la qualità delle interlocuzioni, le relazioni che si instaurano/non si instaurano con il front office e con il back office, l'insoddisfazione dell'utente di fronte ai cosiddetti "colli di bottiglia" (intesi come punti in cui si manifesta una criticità organizzativa, gestionale, relazionale da parte di chi eroga il servizio).

Ciò premesso, si propone nella figura a p. 19 una rappresentazione grafica che esemplifica come potrebbe essere idealmente concepito il "viaggio" di un utente della Camera di commercio che voglia usufruire di uno dei suoi servizi; nel caso di specie, si tratta del servizio di erogazione di informazioni su come aprire una nuova impresa.

Nello schema, il primo prospetto è riferito al primo anno del triennio di programmazione e raffigura il percorso che si può rilevare grazie a un'indagine di Customer satisfaction, qualora questa sia stata progettata e realizzata in linea con gli elementi di debolezza organizzativa individuati nel Piano della performance (nella sezione "Analisi del contesto interno"). Il secondo prospetto rappresenta una proiezione delle aspettative di miglioramento della Customer satisfaction a seguito dell'implementazione del Piano della performance nell'arco temporale di un triennio.

³ Per approfondire si può accedere alle risorse on line del Cabinet Office UK: Customer Journey Mapping Guidance.

Informazioni su come aprire una nuova impresa: il viaggio del neoimprenditore



Nelle due immagini risultano assai evidenti lo *status quo* da cui si parte e la prospettiva di miglioramento cui si intende arrivare. Peraltro, la rappresentazione ha un effetto comunicativo immediato e particolarmente efficace in quanto si tratta di un percorso tagliato sui bisogni dell'utente e non centrato esclusivamente sull'organizzazione, il che consente di comprendere con immediatezza dove siano annidate le criticità.

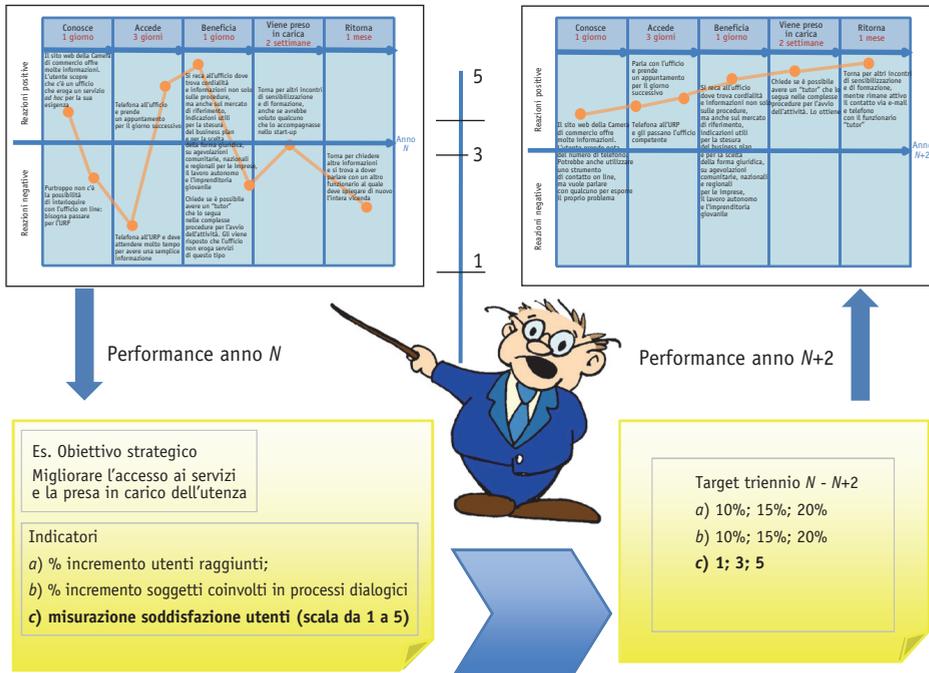
Nell'esempio riportato, una scarsa attenzione alle modalità di accesso al servizio e un "abbandono" della presa in carica dell'utente compromettono la resa di un servizio che, invece, in termini di contenuti risulta altamente qualificato. Una situazione, del resto, spesso percepita ma difficilmente rappresentabile.

Questo strumento permette di delineare un percorso complesso in cui entrano in gioco diversi attori interni, offrendo l'esatta percezione dell'organizzazione come "unica" di fronte all'utente, in senso sia positivo sia negativo: la performance dell'organizzazione viene cioè percepita in base agli elementi di debolezza piuttosto che a quelli di eccellenza.

L'esempio di percorso di miglioramento traduce in maniera efficace dal punto di vista comunicativo i contenuti del Piano e della Relazione della performance. Come si può evidenziare dalla figura a p. 21, la ricostruzione del viaggio dell'utente può essere esemplificativa riguardo a un punto di partenza: lo *status quo* in termini di performance dell'organizzazione o di parti di essa. Gli elementi di criticità, rilevati con la Customer satisfaction e coerenti con i punti di debolezza dell'analisi del contesto interno, vengono affrontati proprio attraverso la pianificazione strategica e operativa, i cui risultati sono suscettibili di misurazione con l'utilizzo di specifici indicatori e possono essere consolidati in target annuali. Questo porterà, nel triennio successivo, a miglioramenti attesi della performance in grado di "ridisegnare" la mappa.

Il percorso qui illustrato può essere applicato ai vari servizi camerali, riproducendo il modello proposto. In prima istanza, si può pensare di selezionare e costruire questa rappresentazione integrata solo per alcuni servizi (i più rappresentativi tra quelli erogati), per poi estenderne progressivamente il campo di applicazione.

Percorso di miglioramento del servizio, indicatori e target



1.3. Customer satisfaction e sistema di gestione della qualità

La realizzazione delle indagini di Customer satisfaction rappresenta un tassello importante per l'implementazione di un Sistema di gestione per la qualità e per il conseguimento della relativa certificazione.

La norma UNI EN ISO 9001:2008 al punto 8.2.1, denominato "Soddisfazione del cliente", prevede che:

l'organizzazione deve monitorare le informazioni relative alla percezione del cliente sul fatto che abbia o no soddisfatto i suoi requisiti, essendo questa una delle misurazioni delle prestazioni del Sistema di gestione per la qualità. Devono essere determinati i metodi per ottenere e utilizzare tali informazioni. Il monitoraggio della percezione del cliente può comprendere l'acquisizione di elementi in ingresso da fonti quali indagini sulla soddisfazione del cliente, dati del cliente sulla qualità del prodotto consegnato, sondaggi di opinione presso gli utenti, [...] espressioni di gradimento, [...].

Obiettivi principali della ISO 9001 sono la soddisfazione del cliente/utente e il miglioramento continuo dell'efficacia. La ISO 9004 allarga il concetto di soddisfazione a tutte le parti interessate e introduce il concetto di efficienza dell'organizzazione, oltre a quello di efficacia. La norma riafferma più volte l'attenzione sul "consumatore" perché il lavoro dell'amministrazione deve essere rivolto a lui e alle sue esigenze.

Le indagini sulla soddisfazione, inserite nel Sistema di gestione per la qualità, hanno lo scopo di fornire gli elementi per poter determinare diversi driver: quelli che causano soddisfazione e insoddisfazione, quelli che influenzano i comportamenti e quelli che consentono di produrre i relativi indicatori di prestazione dell'organizzazione.

Da quanto detto discende che gli enti camerali intenzionati a conseguire la certificazione di qualità non possono prescindere dalla realizzazione di indagini di Customer satisfaction. Avere provveduto allo svolgimento periodico di questo tipo di indagine vuol dire infatti aver già soddisfatto un requisito molto importante.

Nell'ottica del Sistema di gestione per la qualità, l'analisi delle informazioni derivanti dalle indagini di Customer satisfaction consentono di quantificare, in maniera metodologicamente corretta, la percezione degli utenti verso i servizi erogati dall'amministrazione. Deve trattarsi di un'attività sistematica, per la quale occorre stabilire i criteri e le modalità di raccolta e utilizzo dei dati, consentendo di individuare le aree in cui attuare interventi per il miglioramento continuo. Uno dei passaggi fondamentali, però, è la messa a punto di procedure standardizzate e condivise, di flussi delle attività chiari, di uniformità delle metodologie e di calendari delle indagini realizzati in maniera da evitare sovrapposizioni. A valle del processo di rilevazione della soddisfazione dell'utenza, occorre attuare azioni correttive per eliminare le cause delle non conformità eventualmente riscontrate e per prevenire il loro ripetersi.

1.4. Comunicazione interna ed esterna dei risultati della Customer satisfaction

A livello di comunicazione, le valenze e le potenzialità della Customer satisfaction trovano grande espressione. Alla fine del par. 1.2 è stata fornita una pos-

sibile chiave di lettura, in termini di comunicazione, dei risultati della Customer satisfaction in connessione agli obiettivi e ai target del Piano della performance. Una rappresentazione del genere potrebbe, ad esempio, essere illustrata nell'ambito delle "Giornate della trasparenza" – all'interno delle quali la Camera convoca i propri stakeholder per illustrare sia il feedback delle imprese (risultati della Customer satisfaction) sia i suoi documenti programmatici – per rendere evidente e comprensibile a tutti lo sforzo di pianificazione e di implementazione dei servizi che sta dietro al lavoro quotidiano dei singoli funzionari e della dirigenza.

Per finalità analoghe è opportuno inserire e valorizzare i risultati della Customer satisfaction nel sito web della Camera di commercio, in tal modo contribuendo al perseguimento della trasparenza intesa come accessibilità totale ai risultati dell'azione camerale, così come previsto dalla nuova impostazione normativa.

Altre e molteplici sono, inoltre, le modalità con cui veicolare i risultati della Customer satisfaction agli utenti e agli stakeholder in generale, sia interni sia esterni.

Dal punto di vista interno, si possono innanzitutto prevedere momenti di presentazione agli organi camerali, allo scopo di renderli edotti di come le loro scelte e decisioni abbiano determinato, direttamente o indirettamente, un certo tipo di percezione nell'utenza; tali incontri possono altresì favorire una loro presa di coscienza delle aree di eccellenza e di criticità dell'amministrazione camerale. Può essere questa la sede in cui si maturano, anche a livello di governance generale dell'Ente, considerazioni utili ai fini della pianificazione futura. In particolare, strutturando la Customer satisfaction come tassello stabile della gestione camerale sarà possibile osservare le tendenze statistiche; inoltre, ragionare in maniera comparativa rispetto ai cicli annuali di programmazione e di esecuzione delle attività permette di considerare i numeri della Customer satisfaction sia come input per il preventivo (ad esempio, quello che "è ben gestito" e quanto "va migliorato"), sia come output per il monitoraggio a consuntivo dell'efficacia delle misure intraprese.

Sempre a livello interno, è importante presentare i risultati al personale, utilizzando eventualmente modalità differenziate per i diversi livelli di responsabilità

(dirigenti, PO, funzionari) o per le diverse aree organizzative. Una riflessione sui risultati emersi dalla Customer satisfaction può indurre una spinta al miglioramento, oltre a raccogliere spunti per affinare la realizzazione delle indagini stesse.

Per quanto attiene alla comunicazione nei confronti degli interlocutori esterni, si può pensare di inserire e integrare i dati della Customer satisfaction nei documenti che l'Ente utilizza per il reporting esterno (Relazione sulla performance, Bilancio sociale, Relazioni sull'attività ecc.). Inoltre, è possibile realizzare conferenze stampa e comunicati stampa al fine di raggiungere – attraverso gli organi di informazione come mediatori culturali – una platea la più ampia possibile di destinatari, sempre alla ricerca del massimo grado di trasparenza.

Infine una notazione sulle modalità di presentazione dei risultati: a fianco dei dati analitici, sotto forma di report commentato e completo di dati e tabelle, è opportuno disporre di presentazioni che rendano i dati più leggibili anche in forma aggregata e aggiungano alcune note di sintesi utili a consentire una lettura trasversale dei risultati conseguiti per singolo ambito di rilevazione.

1.5. Customer satisfaction e dialogo con gli stakeholder

La realizzazione della Customer satisfaction può rappresentare il primo passo per un ascolto più approfondito degli utenti e degli altri portatori d'interesse. A volte, infatti, proprio dalle rilevazioni della qualità percepita emerge l'esigenza di effettuare "carotaggi" e momenti di ascolto qualitativo per arricchire e inquadrare meglio le caratteristiche e le problematiche inerenti a una specifica attività.

Si tratta, in tal caso, di instaurare canali di dialogo e ascolto, avviando un percorso strutturato di stakeholder engagement, peraltro funzionale ai processi di analisi e pianificazione strategica; il coinvolgimento degli stakeholder nei processi decisionali, infatti, fa sì che la pianificazione degli obiettivi risponda alle reali esigenze della collettività⁴. In questo senso, la Customer satisfaction

⁴ Il d.lgs. 150/2009 stabilisce che il Piano di performance sia definito attraverso la partecipazione degli stakeholder interni e l'interazione con gli stakeholder esterni, per individuarne e considerarne le aspettative e le attese (delibera CIVIT 112).

consente una ricognizione delle percezioni, delle aspettative e delle esigenze espresse dagli utenti, laddove questi ultimi sono un sottoinsieme della più vasta platea degli stakeholder camerale.

Il concetto di *engagement*, che letteralmente significa “impegno, promessa, obbligo, dovere”, implica un impegno attivo e concreto nell’ascolto dei propri interlocutori attraverso una comunicazione interattiva che presuppone un confronto con gli “altri” (stakeholder) per verificarne le aspettative, nonché l’impostazione o la revisione delle proprie strategie in un’ottica di miglioramento continuo.

Si possono individuare tre stadi successivi di stakeholder engagement:

- l’evoluzione del concetto parte considerando il coinvolgimento degli stakeholder come sollecitato per lo più da accadimenti esterni per la soluzione di problematiche e questioni specifiche;
- il secondo step del coinvolgimento prevede il ricorso agli stakeholder, finalizzato alla gestione del rischio dell’organizzazione e alla comprensione delle loro esigenze;
- l’ultima fase di evoluzione dell’engagement prevede, invece, il coinvolgimento strategico finalizzato alla definizione di politiche e interventi che siano in grado di rispondere ai bisogni della collettività in maniera efficace e sostenibile.

Si tratta, in pratica, di un processo che conduce da un coinvolgimento di tipo passivo (dove si informa e si comunica unilateralmente) al co-governo (dove le decisioni strategiche vengono prese di concerto con gli stakeholder). Compiere questo passaggio denota il grado di maturità dell’Ente nel prendere le decisioni in maniera responsabile e sostenibile.

Le modalità per attuare il processo di stakeholder engagement variano in funzione delle finalità, degli obiettivi, dell’attuale livello di coinvolgimento, delle aspettative dell’organizzazione e degli stakeholder e, infine, delle risorse disponibili. Per una corretta implementazione dello stakeholder engagement occorre innanzitutto capire chi dovrà essere coinvolto nel processo attraverso la mappatura degli stakeholder, da effettuare tenendo conto di vari aspetti, tra cui la responsabilità, l’interesse e l’influenza potenziale dei portatori d’interesse, in modo da identificare gli “stakeholder chiave”.

In questa fase è utile verificare se, e in che modo, l'organizzazione abbia precedentemente avviato iniziative di coinvolgimento degli stakeholder e il posizionamento rispetto alle tematiche chiave. In questo modo si intuisce il grado di maturità dell'Ente nell'affrontare determinate tematiche e ciò permette di individuare possibili sinergie e/o di utilizzare competenze già sviluppate per la gestione dello stakeholder engagement.

All'atto di verificare le esperienze pregresse, è opportuno recuperare e valorizzare le risultanze emerse dalle rilevazioni di Customer satisfaction eventualmente condotte in passato.

Svolta l'analisi preliminare, vari sono gli strumenti utilizzabili per l'effettuazione dello stakeholder engagement (cfr. in proposito il successivo prospetto). Dopo aver identificato la modalità più opportuna, l'Ente dovrà informare adeguatamente gli stakeholder al fine di permetterne un'ampia partecipazione. In questo caso sarà importante definire con precisione il luogo in cui il processo di coinvolgimento avverrà, la struttura del processo e le figure professionali chiamate a gestirlo.

Livello di coinvolgimento	Tipologia	Possibili strumenti
Informare	Unidirezionale dall'Ente agli stakeholder senza diritto di replica	Brochure, report, siti web; Piano delle performance, Piano triennale della trasparenza
Consultare	Bidirezionale tra Ente e stakeholder; è tuttavia limitata: l'Ente domanda, lo stakeholder risponde	Indagini, interviste, focus group, panel di ascolto, incontri pubblici, workshop, discussioni e feedback on line
Coinvolgere	Bidirezionale e/o multidirezionale tra l'Ente e gli stakeholder. Ruolo paritario	Forum multi-stakeholder, sistemi di partecipazione ai processi decisionali
Collaborare	Bidirezionale e/o multidirezionale tra l'Ente e gli stakeholder: diventano partner per sviluppare soluzioni condivise e piani d'azione comune	Partnership, progetti in comune, iniziative volontarie multi-stakeholder
Co-governare	Bidirezionale e/o multidirezionale tra l'Ente e gli stakeholder: ruolo strategico degli stakeholder	Integrazione nelle strutture di governance (es. Comitati consultivi ecc.)

Un passaggio fondamentale è costituito dalla valutazione e rendicontazione dei risultati dello stakeholder engagement, poiché il punto chiave dell'analisi non è il coinvolgimento fine a sé stesso, ma la capacità, in capo all'Ente, di saper rispondere alle istanze prospettate dagli interlocutori. Coinvolgerli signi-

fica anticiparne i bisogni e gestire in maniera più puntuale le criticità che possono emergere, con l'obiettivo di amministrare con più efficienza. L'analisi dei feedback è, quindi, indispensabile per capire se le aspettative emerse durante le prime fasi del coinvolgimento sono state soddisfatte, in che modo effettuare gli aggiustamenti, e rendicontarne i risultati.

Domande guida per la realizzazione dello stakeholder engagement

- È stata effettuata un'analisi degli ambiti su cui l'Ente influisce?
- C'è stata una suddivisione in categorie/sottocategorie degli stakeholder?
- Quali rischi possono derivare dal coinvolgere o dal non coinvolgere gli stakeholder?
- Ci sono stati, in precedenza, casi di coinvolgimento di stakeholder?
- Sono state valutate le risultanze delle indagini della Customer satisfaction per impostare il dialogo con gli stakeholder?
- Quali possono essere i rappresentanti di ogni categoria di stakeholder?
- Nel caso di mancanza di un opinion leader o rappresentante, quale campione può essere rappresentativo?
- In che modo gli stakeholder sono stati informati sul processo di coinvolgimento?
- È stato definito in maniera chiara il processo di coinvolgimento?
- Quali sono le figure professionali che lo devono gestire?
- È prevista una fase di valutazione dei feedback?
- Sono state soddisfatte le aspettative degli stakeholder?
- Sono previste modalità di rendicontazione dei risultati?

2. Il percorso metodologico per le Camere di commercio

In questo capitolo si descrive il corretto approccio al processo di realizzazione della Customer satisfaction, declinato secondo le specificità opportunamente individuate per le Camere di commercio. Si propone una sequenza logica e cronologica delle attività, dei soggetti coinvolti, dei tempi e degli output per ognuna delle fasi del processo.

In sintesi, per l'efficace impostazione e realizzazione della Customer satisfaction la Camera deve anzitutto approntare alcuni passaggi preliminari relativi, da un lato, all'esplicitazione delle finalità dell'indagine e, dall'altro, all'individuazione delle attività camerali da includere nella rilevazione. Sulla base di queste decisioni è possibile progettare il percorso in merito ad aspetti fondamentali come il team di lavoro, la tempistica e il budget necessario.

Successivamente, e prima di procedere alla strutturazione dell'indagine quantitativa, si rende necessario intraprendere uno studio preliminare, ossia una verifica di tipo qualitativo al fine di tarare al meglio l'intera analisi di Customer satisfaction. Solo in base a tale studio risulta possibile attuare in modo efficace le fasi successive, ossia procedere alla scelta del metodo d'indagine, alla definizione del campione, alla costruzione del questionario da somministrare con le relative scale di valutazione.

In pratica, durante l'intera fase preliminare, la Camera di commercio è chiamata a definire e testare gli strumenti operativi essenziali per la successiva effettuazione dell'indagine quantitativa.

Una volta somministrato il questionario agli utenti, i relativi dati dovranno essere raccolti per una loro rielaborazione – sotto forma di indicatori di performance – e per la loro successiva divulgazione all'interno e all'esterno della struttura camerale.



2.1. Esplicitazione delle finalità attese

Come già anticipato, il primo step per l'impostazione della Customer satisfaction consiste nell'esplicitazione delle esigenze e delle motivazioni specifiche alla base della rilevazione. Ciò significa per l'ente camerale individuare ed esplicitare, nell'ambito delle possibili finalità che si possono attribuire alle attività di Customer satisfaction già richiamate in termini generali in premessa, quelle che rivestono una maggiore valenza per la sua specifica realtà.

A titolo esemplificativo, qualora la finalità prevalente fosse quella di comunicazione e rendicontazione esterna, particolare rilievo può assumere la necessità di sondare come la Camera viene percepita a livello di immagine nel territorio, più che approfondire le sue componenti specifiche di dettaglio; così come i risultati dell'indagine dovrebbero essere elaborati e resi fruibili in una forma adeguata per i target esterni a cui saranno rivolti.

O ancora, se si evidenzia quale priorità "la verifica e il miglioramento dei servizi", ciò implicherà invece il fatto che l'indagine debba incentrarsi in maniera molto focalizzata e dettagliata sui vari aspetti che connotano appunto i servizi camerali, oltre a determinare l'esigenza di porre la dovuta attenzione sui "punti di contatto" con gli utenti, tendendo a quelli che ricorrono maggiormente ai servizi (i più "gettonati").

Così, laddove la finalità precipua sia quella di “raccolta di informazioni utili alla pianificazione e programmazione”, dovrà essere garantita la necessaria coerenza, in termini di tempi e modalità, con le fasi e gli strumenti del ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell’Ente; dovranno altresì essere tenuti in debito conto i confronti temporali (ossia le risultanze delle diverse rilevazioni da un anno all’altro: confronto dell’anno *N* sull’anno *N-1*). E così via.

In definitiva, una volta chiarite le finalità di fondo, ciò avrà importanti ricadute su come strutturare l’indagine di Customer satisfaction, su quale potrà essere il suo perimetro di applicazione e su quali risultati ci si possono attendere.

A regime, quando la Customer satisfaction sarà diventata parte integrante dei processi gestionali della Camera di commercio, sarà opportuno verificare ed eventualmente aggiornare le finalità attese all’inizio di ogni “ciclo” di rilevazione, con l’obiettivo di confermarle ovvero di modificarle in base alle avvenute evoluzioni del contesto e alle maggiori competenze acquisite nell’effettuazione di indagini presso gli utenti dei servizi.

FASI E PROCESSI GESTIONALI INTERESSATI

POSSIBILI FINALITÀ ATTESE



2.2. Perimetro di applicazione

Come già si può dedurre dalle considerazioni del paragrafo precedente, un altro passaggio fondamentale risiede nell'individuare puntualmente quali servizi e attività camerali s'intende sottoporre a rilevazione di Customer satisfaction. Le due opzioni di fondo da considerare, soprattutto tenendo conto delle specifiche finalità individuate nel precedente passaggio, sono le seguenti:

- indagare la totalità dei servizi;
- indagarne una parte, sulla base di considerazioni relative al livello di utilizzo da parte degli utenti o delle esigenze derivanti dai processi di pianificazione e programmazione.

Nella scelta del perimetro di servizi da assoggettare a rilevazione è necessario non trascurare quelli che presentano una rilevanza oggettiva fondamentale nel panorama delle attività camerali; esempio emblematico è rappresentato dai servizi del Registro delle imprese, storicamente i più noti e utilizzati dall'utenza camerale.

A livello pratico, inoltre, nel caso di nuovi attività/servizi erogati dalla Camera è bene che le rilevazioni siano svolte solo laddove il periodo di erogazione degli stessi sia superiore ai sei mesi. È invece consigliabile sospendere temporaneamente le rilevazioni già in essere su specifici attività/servizi nel caso di problematiche estemporanee intercorse nel periodo coincidente con le rilevazioni (es. interruzioni del sito web o call center) che possano in qualche maniera distorcere presso l'utenza la percezione della qualità.

Allo scopo di facilitare il lavoro in questa fase, nelle more del progetto che ha portato all'elaborazione delle presenti Linee guida, è stata messa a punto una mappa dei servizi per consentire una selezione di quelli da sottoporre a rilevazione a partire da una griglia standardizzata.

La definizione del perimetro dell'indagine rileva altresì per quanto attiene alla contestuale individuazione dei relativi destinatari (soggetti nei confronti dei quali rilevare la Customer satisfaction). Infatti, partendo da una puntuale mappatura dei servizi è possibile dedurre i punti di contatto con gli utenti/clienti e quindi comprendere quali categorie coinvolgere.

2.3. Progettazione del percorso

La progettazione dell'impianto di ricerca rappresenta un passaggio cruciale per dare avvio all'intero processo, in quanto in essa si dà risposta a una serie di interrogativi fondamentali. Chi fa cosa? Quando la fa? Con quali tempi di realizzazione? Con quali costi?

Team di lavoro interno ed esterno Per le attività necessarie alla realizzazione della Customer satisfaction, la Camera di commercio dovrà procedere all'attribuzione delle responsabilità per ciascuna delle fasi di lavoro, definendo le interfacce organizzative interne ed esterne. Si devono quindi individuare e coinvolgere:

- un responsabile di progetto (RP);
- i responsabili dei processi di pianificazione e controllo e tutti i soggetti che presidiano le fasi di misurazione e valutazione delle performance camerali (es. il referente per il Ciclo di gestione della performance);
- il referente dell'Ufficio studi e statistica;
- il referente delle attività di comunicazione istituzionale e/o dell'URP.

Questo team dovrà interfacciarsi con il segretario generale e con il gruppo dirigenziale dell'Ente per stabilire e condividere le linee di indirizzo fondamentali del lavoro. Dovrà altresì relazionarsi con i referenti degli ambiti organizzativi interni che presidiano i servizi per i quali si rileva la Customer satisfaction (dedotti a partire dal perimetro di applicazione del precedente paragrafo).

Laddove la Camera ritenga di rivolgersi a un partner tecnico o fornitore (istituto di ricerca) esterno per effettuare – in seguito – l'indagine sul campo, in questa fase risulta opportuno individuare il soggetto e invitarlo a partecipare attivamente alla definizione del percorso.

Tempistica In questa fase è essenziale che a ogni attività vengano associati anche i relativi tempi di studio/elaborazione e che si arrivi a tracciare una *roadmap* temporale (GANTT) effettivamente perseguibile. Avere in forma schematizzata fasi e tempi consente infatti di monitorarne l'andamento e garantire che i risultati attesi del progetto siano conseguiti in maniera tempestiva

rispetto alle esigenze della Camera. Si potrà dunque determinare – laddove il RP riscontri un significativo scostamento tra le attività pianificate e la loro effettiva realizzazione – la necessità di procedere a incontri dedicati al riallineamento del timing di progetto.

Costi Il team dovrà strutturare un'ipotesi di massima dei costi connessi alle attività di realizzazione della ricerca, in termini di risorse umane, strumentali e tecnologiche. Dovranno essere stimati l'impegno del personale interno coinvolto e i costi relativi all'acquisizione di servizi esterni (soggetto che realizza la ricerca sul campo, acquisizione degli elenchi dei soggetti da intervistare ecc.).

2.4. Studio preliminare attraverso indagine qualitativa

Terminata la fase di progettazione di massima, ove sono state poste le basi del processo di rilevazione, si entra – secondo una sorta di modalità “a imbutto” – nel vivo della definizione dei temi e dei item più importanti dal punto di vista dei reali utilizzatori delle Camere di commercio. Si tratta di un'indagine preliminare propedeutica allo screening quantitativo successivo e che, se non realizzata, priverebbe la ricerca stessa di un forte valore aggiunto e della guida discriminante degli utenti, ossia della lente dei fruitori.

Molto spesso, infatti, si ha l'abitudine di progettare le indagini secondo un punto di vista troppo interno all'Ente, forti di un'esperienza consolidata. Questo genere di approccio, se da una parte semplifica il lavoro, dall'altra porta con sé un “vizio di forma” perché incorpora totalmente il punto di vista dell'amministrazione invece che dare spazio a quello dell'utente, con il rischio di indugiare in una visione troppo autoreferenziale.

Riuscire invece a disegnare uno strumento di valutazione che meglio intercetti la “qualità percepita” aiuta l'Ente a enucleare meglio temi quali: aspettative, passaparola, immagine, debolezze e aree di forza. Occorre pertanto studiare il complesso sistema di offerta agli utenti e alle imprese, poiché non è sempre necessario indagare tutte le componenti del servizio; in ogni caso, per quelle se-

lezionate è comunque utile attribuire un peso diverso a seconda della frequenza di utilizzo, del canale o del target di riferimento.

In questa fase generalmente si possono usare strumenti qualitativi, come i focus group o le interviste di profondità, per mettere in risalto le dimensioni più significative per il cliente/utente. Il campione di soggetti che sarà utilizzato dovrebbe essere rappresentativo di un'ampia porzione trasversale della popolazione o del target di riferimento, ma senza velleità di raggiungere la massima casualità dello stesso, dal momento che non se ne ricerca la validità statistica. Ad esempio, la realizzazione di uno o più focus group con esponenti di diverse categorie di utenti/stakeholder non consentirà di conseguire la rappresentatività in senso statistico delle relative categorie, ma potrà comunque permettere di ottenere notevoli spunti e opportune spiegazioni.

Al termine di questa ricerca si può produrre un report con le principali risultanze enucleate dall'indagine preliminare. Tale lavoro sarà utilizzato nella successiva redazione del questionario perché potrà fungere da guida nella stesura delle domande e negli approfondimenti necessari (che in quel caso assumono forma quantitativa).

2.5. Preparazione dell'indagine quantitativa

A questo punto, avendo definito le motivazioni sottostanti alla realizzazione dell'indagine e avendone chiarito il recinto applicativo, è possibile passare alla preparazione dell'indagine vera e propria. Si procederà dunque a individuare la metodologia e la tecnica più indicate sulla base degli scopi della ricerca, il campione di utenti a cui indirizzarla, gli strumenti (questionari) più efficaci da utilizzare.



2.5.1. Scelta della metodologia applicativa

Vari sono gli approcci attraverso i quali è possibile realizzare un'indagine di Customer satisfaction. Le metodologie variano in funzione del canale utilizzato e del punto di contatto. Tra le principali si possono annoverare le seguenti:

- CATI (*Computer-Assisted Telephone Interviewing*);
- CAPI (*Computer-Assisted Personal Interviewing*);
- CAWI (*Computer-Assisted Web Interviewing*);
- CASI (*Computer-Assisted Self Interviewing*);
- PAPI (*Paper and Pen Interviewing*).

Abbiamo dunque a disposizione svariate soluzioni: interviste singole auto-compilate tramite questionario cartaceo, interviste telefoniche, questionari sul web o inviati via e-mail, indagini svolte *face to face* (cfr. al proposito il prospetto riepilogativo a p. 37).

La scelta del metodo dipenderà dallo specifico contesto in cui la Camera opera, nonché dalle finalità che si vogliono dare all'analisi, dal perimetro dell'indagine e dal *trade-off* tra costi e benefici.

La scelta della metodologia applicativa influisce sulla natura stessa delle domande e sulle scale di valutazione, condizionando la buona riuscita della ricerca. Ad esempio, un questionario composto di un numero eccessivo di domande a risposta multipla con menu a tendina e percorsi differenti in base alle risposte, con scale variabili di valutazione, letto al telefono con modalità CATI, comporterebbe – è presumibile – un tasso di compilazione piuttosto ridotto, combinato con l'incognita se l'interlocutore abbia ben compreso i quesiti posti.

La scelta della metodologia ottimale porta con sé anche una serie di considerazioni di carattere pratico sulla ripetitività della stessa nel tempo. Ci sono indagini – come le CAPI – che per la loro natura hanno un costo economico di esecuzione maggiore rispetto a quello delle altre. Qualsiasi rilevazione svolta senza una precisa scelta ragionata sulle tempistiche di esecuzione o dilazionata troppo nel tempo (es., una volta ogni due anni) perde di efficacia e i suoi risultati non sono poi paragonabili con i precedenti per via delle probabili mutazioni di scenario. Certo, non esiste una modalità temporale standard di riferimento; tuttavia, almeno uno screening annuo andrebbe sempre previsto.

Prospetto riepilogativo delle principali metodologie

Metodologia	Finalità	Costi	Tempi di ricerca	Invasione del contatto	Distorsione risposte	Redemption	Disponibilità dati real time	Possibilità di aggiustamenti in corso d'opera (a ricerca avviata)
CATI	Interviste telefoniche realizzate con il supporto del computer. Fornisce risultati statisticamente solidi	Medi	Brevi	Elevata	Media	Circa 30% dipende dalle liste e se si chiamano numeri fissi o cellulari	Sì	Sì
CAPI	Si tratta di interviste <i>face to face</i> in cui l'intervistatore somministra il questionario avvalendosi di un supporto tecnologico (computer, tablet, cellulare)	Elevati	Medi	Elevata	Elevata	Se l'ambiente è circoscritto e il target elevato, la redemption è ottima	Sì	Sì
CAWI	Sono indagini via web. Il questionario, generalmente inviato via e-mail, viene compilato in totale autonomia dagli intervistati. Consente di tracciare le risposte e inviare eventuali <i>reminders</i>	Bassi	Brevi	Medio-bassa	Bassa	>10% <20%	Sì	Sì
CASI	Sono indagini via web. Il questionario, pubblicato su internet, viene compilato in totale autonomia dagli intervistati. Generalmente si tratta di un banner o pop-up	Bassi	Brevi	Bassa	Bassa	<10%	Sì	Sì
PAPI	Sono le tradizionali interviste realizzate con questionario cartaceo che può essere dato in autocompilazione (consigliato per alcuni servizi), o compilato con l'aiuto dell'intervistatore	Medi	Medio-lunghi	Bassa	Bassa	>50%	No	No

Senza voler stabilire in maniera vincolante le metodologie ottimali, nella matrice di seguito riportata si forniscono alcune indicazioni di massima relative alle opzioni da valutare in relazione alle diverse tipologie di servizio. In particolare, guardando al momento della rilevazione rispetto all'erogazione del servizio si possono distinguere:

- **rilevazioni a caldo** (o *in real time*) laddove la richiesta di valutazione avviene contestualmente – o in un momento immediatamente successivo – all'erogazione del servizio;
- **rilevazioni a freddo** quando dall'erogazione del servizio al momento della richiesta di valutazione qualitativa intercorre un certo lasso di tempo.

Tipologia del servizio	Tempistica della rilevazione	
	A caldo	A freddo
Servizi a sportello	PAPI/CAPI	CATI/CAWI
Servizi di call center	CATI/CASI	CATI/CAWI
Servizi telematici	CASI/CAWI	CATI/CAWI

La sperimentazione realizzata presso quattro Camere di commercio – focalizzata sulle metodologie CAPI, CAWI, PAPI e CASI, e di cui si dirà meglio in seguito (cfr. *infra*, cap. 3) – consente, in ogni caso, di trarre alcune considerazioni sulla concreta applicabilità delle diverse metodologie al caso degli enti camerali. In particolare, le risultanze della sperimentazione permettono già di individuare nelle tecniche di rilevazione CAWI e CAPI la migliore possibilità di applicazione presso le diverse realtà camerali; questi metodi vanno dunque ad affiancarsi alle tradizionali indagini CATI, ormai entrate nella prassi consolidata delle rilevazioni delle Camere di commercio e perciò non sottoposte a sperimentazione. Per quanto attiene alle CAWI effettuate tramite CRM, condizione necessaria per la loro realizzabilità è che lo strumento sia ben popolato da indirizzi e-mail, numeri di telefono e qualificazioni generali (forma giuridica, settore e numero addetti), tutte informazioni necessarie per le ponderazioni statistiche e per il piano di campionamento.

L'utilizzo del metodo PAPI (cartaceo) o del CASI (con banner in homepage del sito web camerale), invece, non hanno trovato un particolare riscontro in termini di *redemption* da parte degli utenti.

2.5.2. Definizione del campione

Un campione si dice rappresentativo se costituisce un'immagine in scala ridotta, ma aderente, della popolazione da cui proviene. Nella letteratura corrente il termine "rappresentativo" è riferito a quel campione privo di distorsioni statistiche, ossia al campione casuale, le cui unità sono selezionate da una popolazione in base a un rigoroso metodo di selezione casuale. Quest'ultimo garantisce a tutte le unità del collettivo di partenza la stessa probabilità di entrare a far parte del campione.

Per esigenze espositive, le diverse tecniche adottabili per esaminare un fenomeno possono essere sintetizzate come segue:

- censimento (in realtà, in tal caso non si tratta di indagine campionaria ma di rilevazione sull'intero universo);
- campionamento arbitrario;
- campionamento statistico.

La determinazione del numero necessario di individui da prevedere nel campione (numerosità campionaria) è una componente cruciale della fase di disegno di ogni indagine. Troppo spesso, infatti, si inizia uno studio avendo soltanto una vaga idea di quanto ampio debba essere il campione da analizzare.

Un'adeguata valutazione della dimensione campionaria è il presupposto irrinunciabile per una corretta interpretazione dei dati; al diminuire della numerosità campionaria, infatti, crescerà l'intervallo di incertezza. Aumentando la numerosità, invece, l'effetto sarà di restringere il margine di errore (intervallo di fiducia) della stima.

In generale, occorre tener presente che:

- uno studio basato su un campione troppo grande può portare a risultati che, pur essendo statisticamente significativi, implicano costi non commisurati rispetto a un livello ottimale raggiungibile con un campione ben dimensionato;
- uno studio basato su un campione troppo piccolo può inficiare la significatività statistica della rilevazione.

Tenere ben presente il margine di errore di ogni singola rilevazione risulta ancor più utile quando poi ci si trova nella condizione di realizzare analisi tra due o più periodi di rilevazione e dover giudicare gli scostamenti.

Per poter fare delle considerazioni sulla numerosità campionaria è utile fissare alcuni concetti di seguito schematizzati.

Precisione della stima	Margine di errore esistente tra il dato rilevato utilizzando il campione e il dato che si otterrebbe se fosse indagato l'intero universo (ossia in caso di censimento). <i>Ad esempio, se c'è un margine di errore del 2% e il valore espresso dal campione è del 50% per un particolare fenomeno indagato, il dato rilevabile nell'intero universo sarà compreso tra il 48% e il 52%. Nel caso specifico, si potrebbe parlare di un intervallo di confidenza del $\pm 2\%$.</i>
Attendibilità della stima	È la probabilità che il dato riscontrato nel campione ricada all'interno dell'intervallo di confidenza. <i>Ad esempio, se si sceglie un livello di attendibilità pari al 95% (come da prassi nelle rilevazioni di Customer satisfaction), allora nel 95% dei casi il valore reale si troverà all'interno dell'intervallo di confidenza 48-52%.</i>

Il punto di partenza per determinare la numerosità campionaria è definire la precisione della stima che ci si attende, ossia concentrarsi sull'errore che si può ritenere accettabile durante la stima stessa¹.

A titolo esemplificativo, si faccia il caso di un'ipotetica Camera di commercio cui sono iscritte 50.000 imprese (universo) che voglia condurre una rilevazione su un campione rappresentativo delle stesse. La tabella seguente riporta le numerosità campionarie corrispondenti a diverse ipotesi relative a margine di errore e intervallo di confidenza.

Precisione della stima	Attendibilità della stima		
	90%	95%	99%
5%	271	384	657
4%	422	600	1.019
3%	745	1.067	1.783
2%	1.645	2.401	3.840

Risulta evidente come, all'aumentare sia dell'attendibilità sia della precisione della stima, si accresca l'affidabilità complessiva della rilevazione che si va a realizzare.

¹ Per una trattazione esaustiva del calcolo della numerosità campionaria dal punto di vista statistico si rimanda all'Appendice, par. A.3.

Nell'apprestarsi a effettuare la propria indagine, la Camera di commercio dovrà, quindi, fare una valutazione dei costi e dei benefici connessi alle scelte di cui sopra. Per fornire utili elementi di valutazione in questo senso occorre prendere in considerazione alcuni elementi:

- secondo prassi consolidata, un'attendibilità della stima del 95% è adeguata;
- laddove il margine di errore sia superiore al 4%, l'attendibilità della rilevazione ne potrebbe risultare inficiata, soprattutto se si ritiene di utilizzarla per fare dei confronti con rilevazioni ripetute nel corso degli anni o con altre ripartizioni territoriali;
- per scendere al di sotto di un certo margine di errore ($\pm 3\%$) è necessario incrementare in maniera molto significativa la numerosità campionaria e quindi i relativi costi per l'effettuazione della ricerca;
- in generale, quale che sia la numerosità dell'universo, si consiglia comunque di non ridurre il campione sotto i 500 casi per evitare problematiche legate all'incomparabilità dei risultati.

Continuando sulla falsariga dell'esempio precedente, al fine di completare l'articolazione del campione rappresentativo dell'universo delle imprese provinciali sulle quali si sta svolgendo la ricerca, occorre procedere a una stratificazione a partire dalle iscrizioni contenute nel Registro delle imprese.

Le attività sopra citate sono propedeutiche alla redazione dell'elenco di imprese provinciali eleggibili per il piano di campionamento che potrà essere così stratificato in funzione dei seguenti aspetti:

- classe di forma giuridica dell'impresa;
- settore di attività economica;
- classe dimensionale (1-9, 10-49, 50-249, oltre i 250 addetti).

2.5.3. Costruzione del questionario

Il processo di costruzione del questionario richiede, generalmente, determinati passaggi, dalla cui coerenza dipenderanno la qualità e la quantità delle informazioni raccolte e la loro interpretazione.

In via propedeutica, è opportuno fare una ricognizione di ricerche analoghe eventualmente già svolte in passato e tenere conto delle risultanze emerse in sede di indagine qualitativa (cfr. par. 2.4).

Generalmente il questionario comprende:

- una prima parte dedicata alle variabili di griglia, ossia alle caratteristiche anagrafiche generali in grado di definire i soggetti a cui è rivolto;
- una seconda sezione, solitamente la più estesa, rappresenta il vero e proprio *corpus* del questionario poiché contiene le domande necessarie a indagare il fenomeno oggetto della ricerca.

Inoltre, laddove si raccolgano dati coperti da normativa sulla privacy, è necessario prevedere una parte riguardante l'informativa da fornire all'utente e la richiesta del relativo consenso per il trattamento dei dati.

Il contenuto, la lunghezza e le modalità di esposizione del questionario sono ovviamente correlate alla metodologia prescelta in precedenza (CATI, PAPI, CASI, CAWI, CAPI o altre).

In generale, rispetto al contenuto, il questionario deve essere più completo possibile, perché ogni informazione non raccolta sarà perduta. Al tempo stesso, è chiaramente necessario evitare un numero eccessivo di domande, che potrebbero ingenerare effetti negativi in termini di inutili costi e di rischi che il soggetto interpellato possa abbandonare l'intervista prima della sua conclusione o rispondere in maniera disattenta alle ultime domande. È preferibile evitare quindi domande inutili o dalle risposte scontate.

L'esercizio fondamentale per comprendere, durante la stesura del questionario, l'effettiva utilità/inutilità di una specifica domanda è quello di prefigurare l'utilizzo che si potrà fare delle relative risultanze in sede di analisi dei dati.

Comprensibilità e accuratezza sono elementi imprescindibili durante la redazione del questionario, che deve risultare chiaro per i destinatari che si vogliono raggiungere. Occorre utilizzare preferibilmente termini semplici, che non necessitino di eccessive spiegazioni (o note a piè di pagina nel caso di CAWI o PAPI).

Possibilmente non usare le locuzioni "vero/falso", poiché potrebbero ingenerare la fallace impressione che ci sia necessariamente una risposta corretta o sbagliata da dare. Altresì si suggerisce di eliminare le domande ridondanti

e quelle che contengono concetti multipli rispetto a un medesimo argomento: ad esempio, non è opportuno chiedere nella stessa domanda come vengono valutate “la cortesia e la competenza del personale”, poiché questo non permetterebbe in seguito di discernere rispetto a quale dei due aspetti è stata fornita la risposta.

Tipologie di domanda

Le tipologie di domanda da porre durante la realizzazione del questionario possono essere sinteticamente ricondotte alle categorie di seguito riportate.

Domande chiuse: 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.

Domande aperte: 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.

Domande strutturate: permettono all'intervistato di discriminare tra varie possibili combinazioni di risposta, spesso rappresentate in forma tabellare, così da ottimizzare anche l'ingombro sul questionario (sconsigliabile in caso di scelta di metodologia CATI).

Esistono infine le **domande di controllo**, che hanno lo scopo di verificare l'attendibilità di una risposta ottenuta precedentemente. Chiaramente questo genere di domande non può trovarsi nelle immediate vicinanze di quelle che si vogliono verificare, altrimenti perderebbero di efficacia. Ad esempio, i quesiti posti al condizionale, relativi a intenzioni e disponibilità, vanno di norma successivamente controllati con domande più concrete.

Le domande dovrebbero essere poste in ordine logico, tenendo conto del vissuto esperienziale del cliente/utente così da aiutarne la memoria; sempre a titolo esemplificativo, laddove si voglia raccogliere la valutazione di un utente in merito alla fruizione di un servizio di sportello, potrebbero essere richieste le impressioni in sequenza sui seguenti aspetti:

- accesso alla sede;
- segnaletica degli uffici;
- servizi di accoglienza;
- tempi di attesa;

- contatto con il personale;
- erogazione della prestazione.

In alcuni casi, soprattutto in presenza di un questionario articolato, potrebbe essere necessario applicare la tecnica delle domande a imbuto, che consiste nel formulare domande che fungano da filtro rispetto ad altre domande successive. Per fare un esempio, non si potrà chiedere a un utente il livello di soddisfazione su uno specifico servizio se prima non gli sia stata posta una domanda sulla conoscenza e l'utilizzo del servizio stesso (e, ovviamente, se non si sia ottenuta una risposta affermativa).

2.5.4. Scale di valutazione

Nel caso si ricorra, per la valutazione dei servizi camerali, alla formulazione di domande chiuse, è necessario scegliere la scala con la quale i soggetti intervistati possono graduare le risposte possibili.

La scala può essere:

- di **tipo semantico**, ossia una scala basata su concetti (es. buono, discreto, sufficiente, insufficiente);
- di **tipo numerico**, utilizzabile in qualsiasi situazione di intervista e in grado, successivamente, di facilitare una serie di elaborazioni quantitative dei risultati.

Non esiste un criterio per definire in modo univoco la tipologia di scala ideale da adottare, in quanto ciascuna presenta punti di forza e di debolezza.

Un primo aspetto sulla base del quale decidere riguarda la numerosità delle possibili scelte in merito alla scala. Ad esempio, una scala con un elevato numero di livelli (da 1 a 10) potrebbe consentire un maggior dettaglio dei risultati ed essere teoricamente più vicina al modo di ragionare degli utenti, in quanto richiama le valutazioni scolastiche universalmente utilizzate e culturalmente quindi già assimilate (per cui un 3 è un voto di grande negatività, un 6 configura la sufficienza, un 8 è sinonimo di una performance più che buona). Di converso, una scala con una sofisticazione contenuta delle possibili valutazioni (es. sopra media, nella media, sotto media) ha il vantaggio dell'immediatezza nell'inter-

pretazione da parte dell'utente chiamato a esprimersi, ma può non consentire un sufficiente dettaglio dei risultati.

La scelta può essere, poi, relativa all'utilizzo di scale pari o dispari. Nel primo caso (es. da 1 a 6 o da 1 a 4), si sceglie consapevolmente di non avere un valore mediano, allo scopo di sollecitare una scelta di campo precisa eludendo la condizione di neutralità.



Viceversa, se si preferisce una scala dispari (es. da 1 a 5), si accetta di lasciare la possibilità all'intervistato di avere una "via di fuga", ossia di non essere costretto/forzato a prendere una posizione definita (in tal caso, potrebbe capitare che le risposte si concentrino proprio sul valore mediano).



Infine un'ultima notazione. In generale, quando la domanda è finalizzata a conoscere le intenzioni e le propensioni future del soggetto interpellato, è preferibile non restringere le sue possibilità di risposta a due sole opzioni. Facciamo l'esempio di dover porre il seguente quesito: "Per la predisposizione e invio di una pratica, prevede di riutilizzare il canale telematico?". In tal caso, è opportuno prospettare non solo le opzioni "sì/no" ma proporre risposte secondo una scala più articolata, come potrebbe essere quella di seguito rappresentata.



2.5.5. Pre-test e validazione

È consigliabile che la rilevazione sia preceduta da un test preliminare, con lo scopo di verificare che il percorso individuato e le scelte fatte siano funzionali al raggiungimento delle finalità che l'organizzazione camerale intende perseguire con l'indagine di Customer satisfaction (cfr. par. 2.1) e, in definitiva, alla riuscita della ricerca nel suo complesso.

In questa fase è possibile comprendere se insorgono imprevisti da risolvere e affinamenti da apportare.

Il pre-test segnala se la procedura di rilevazione funziona e, relativamente al questionario, se lo stesso può consentire la raccolta delle informazioni desiderate; infatti, proprio con questa verifica ci si può rendere conto di domande mal poste, dalla risposta dubbia, dei tempi della ricerca e della prevedibile *redemption* (tasso di risposta).

Una volta svolto con successo il pre-test o reiterato il processo precedente per risolvere eventuali problematiche, si potrà partire con l'effettuazione dell'indagine vera e propria presso il campione identificato.

2.6. Realizzazione dell'indagine

Percorsi i passi necessari per progettare e verificare l'impianto della rilevazione, si può procedere con la stessa interpellando gli utenti attraverso i diversi canali che si è deciso di utilizzare in funzione della scelta effettuata a livello di metodologia:

- di persona, attraverso autocompilazione cartacea nel caso della PAPI o attraverso un intervistatore nel caso della CAPI;
- via telefono nel caso della CATI;
- attraverso il web, laddove si utilizzino la CAWI e la CASI.

In merito al periodo di ascolto (di realizzazione dell'indagine), allorché l'Ente disponga di risorse adeguate, potrebbe prevedere una rilevazione continua nel corso del tempo, ossia tale da accompagnarsi alla fruizione del servizio da parte degli utenti; ciò avrebbe particolare utilità soprattutto per le cosiddette rilevazioni "a caldo" (cfr. par. 2.5.1).

Nel caso non sia possibile percorrere questa strada – per motivi afferenti al budget, all'impegno delle risorse umane interne o alle specifiche contingenze operative – si raccomanda comunque di dare continuità alle rilevazioni di Customer satisfaction, realizzandole in maniera non episodica e garantendo la copertura delle varie annualità; ciò sia per garantire la completezza delle serie storiche dei dati sia per non lasciare senza presidio il processo di governo della qualità percepita dagli utenti (un fenomeno che non viene misurato, non viene gestito).

Nel corso dell'anno, sarebbe opportuno avere a disposizione i risultati della Customer satisfaction ai fini delle attività di pianificazione/programmazione (elaborazione del Piano della performance e della Relazione previsionale e programmatica) o per le attività di reporting e rendicontazione (Relazione sulla performance).

Infine è opportuno disporre dei risultati della Customer satisfaction in tempo utile per l'attività di pianificazione (Relazione previsionale e programmatica, Piano della performance) e per le attività di reporting e rendicontazione (Relazione sulla performance).

2.7. Elaborazione delle risultanti dell'indagine e costruzione degli indicatori di qualità percepita

Una fase rilevante in questo articolato processo è rappresentata dalla razionalizzazione e dalla lettura delle informazioni incamerate, così da semplificarne l'interpretazione e le eventuali azioni successive da parte del management. Terminata l'indagine, si disporrà infatti di un set di dati utili a valutare una serie di aspetti, quali:

- il giudizio di soddisfazione complessivo;
- il giudizio di soddisfazione per macroarea tematica;
- la soddisfazione sui singoli servizi e sugli item che li caratterizzano (velocità, chiarezza, tempestività ecc.);
- il livello di conoscenza e di utilizzo attribuito alle singole dimensioni;
- le aspettative;
- la possibilità di riutilizzo in futuro.

Con riferimento ai diversi item citati, è possibile costruire degli indicatori che consentano valutazioni:

- di efficacia, verificando il livello di qualità raggiunto rispetto a un target prefissato in precedenza in fase di programmazione;
- sulle serie storiche, con un confronto delle risultanze di un determinato periodo rispetto a quelle di un'analogia indagine condotta in un periodo precedente;
- a livello territoriale, ossia comparando i propri risultati a quelli medi nazionali o a cluster significativi di altri enti con caratteristiche analoghe.

Per facilitare tali valutazioni, risulta preferibile individuare un indice sintetico in luogo di dati molteplici riferiti allo stesso item.

La sperimentazione delle presenti Linee guida (cfr. *infra*, cap. 3) è stata l'occasione per testare sul campo alcuni indicatori idonei a facilitare questa lettura sintetica dei dati raccolti con le rilevazioni di Customer satisfaction, vale a dire:

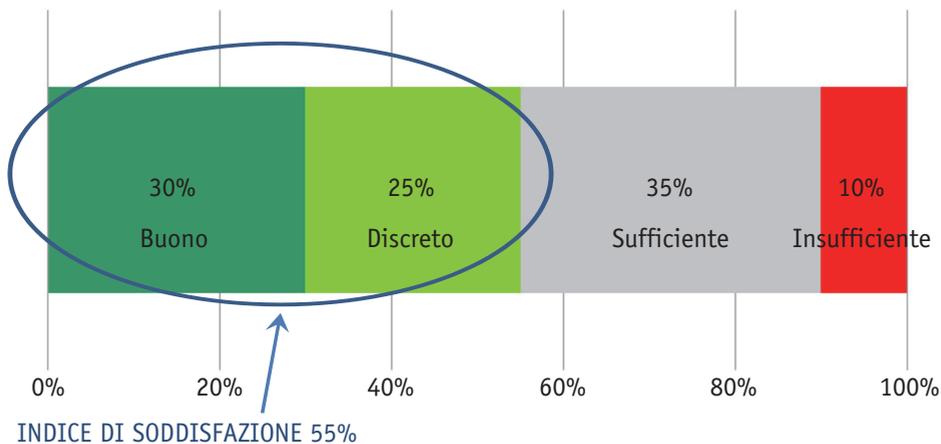
- indice di soddisfazione;
- indice di periodo;
- indice di riutilizzo;
- *promoter score*.

Indice di soddisfazione Permette di aggregare le risposte fornite dagli utenti sommando le opzioni di risposta caratterizzate da una maggiore positività rispetto al giudizio espresso. Supponiamo che si sia richiesto un giudizio su uno specifico servizio utilizzando una scala qualitativa con un certo numero di valutazioni (es. buono, discreto, sufficiente, insufficiente). Per calcolare l'area di soddisfazione occorre considerare la somma dei giudizi "buono" e "discreto".

Supponiamo, a titolo esemplificativo, la seguente domanda: "In generale come valuta il servizio XYZ che le viene messo a disposizione?: a) buono; b) discreto; c) sufficiente; d) insufficiente".

Ipotizziamo che i giudizi espressi siano di questo genere: a) 30%; b) 25%; c) 35%; d) 10%. In tal caso, l'indice di soddisfazione sarà del 55% (30%+25%).

Come valuta il servizio...



Indice di periodo (IDP) Al fine di calcolare tale indice occorre inserire nel questionario una domanda sul giudizio di periodo. La domanda potrebbe essere la seguente: "Se ha già utilizzato in passato i servizi della Camera di commercio, ritiene che la qualità della prestazione offerta sia: a) migliorata; b) uguale; c) peggiorata; d) è la prima volta che vengo".

Un indice IDP positivo è dato dalla differenza tra chi ha espresso “migliorata” e chi “peggiorata”. Ipotizziamo, ad esempio, che i giudizi espressi siano di questo genere: a) 10%; b) 80%; c) 5%; d) 5%. In tal caso, l’IDP sarà +5% (10%-5%).

Indice di riutilizzo (IDR) Questo indicatore è applicabile limitatamente all’insieme dei servizi che le Camere offrono ponendosi nei confronti dell’utenza come interlocutori “alternativi” rispetto ad altri operatori della sfera pubblica o privata. Servizi e iniziative, cioè, per i quali l’utente non è “obbligato” a rivolgersi alla Camera di commercio e per i quali è ragionevole ipotizzare la dimensione del “riutilizzo”.

Al riguardo, procedendo con un esempio pratico, per calcolare l’IDR occorre aver inserito nel questionario una domanda di questo tipo: “Ove non obbligato per legge, farebbe nuovamente ricorso ai servizi o parteciperebbe alle iniziative della Camera di commercio? a) certamente sì; b) probabilmente sì; c) probabilmente no; d) certamente no”.

L’IDR prende in considerazione il valore di massima negatività, cioè l’opzione di risposta d), per il quale si consiglia di puntare a mantenere questa valutazione entro una forbice tra 0% e 3%. Valori più alti rappresenterebbero un chiaro segnale di “sofferenza”.

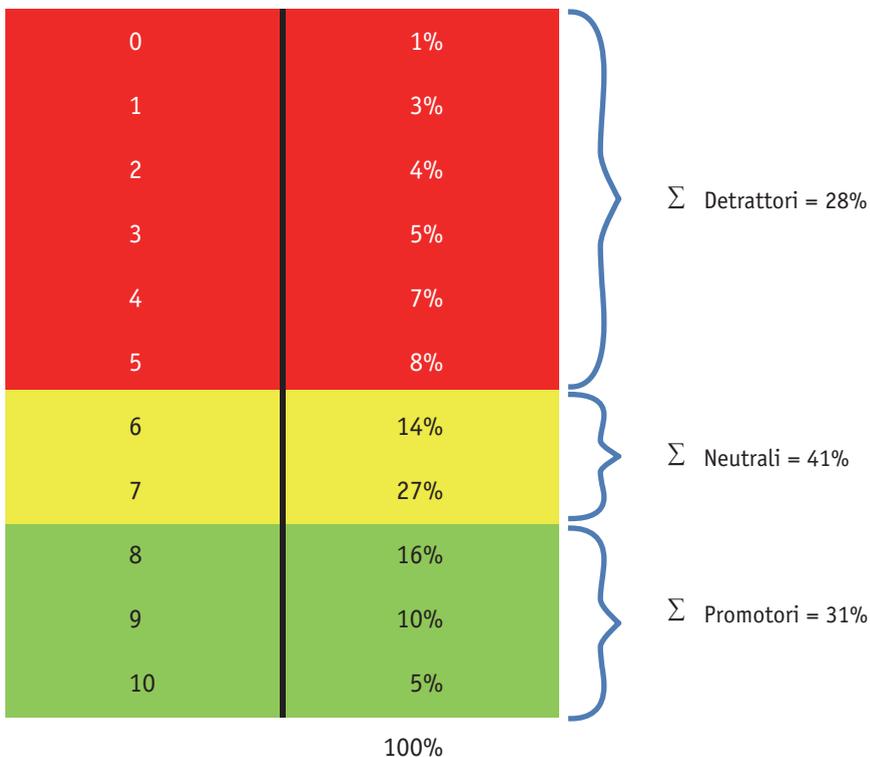
Camera promoter score (CPS) Un altro fenomeno che si può indagare e quantificare, con riferimento alla specificità dell’azione delle Camere, è il “passaparola”. La costruzione del relativo indicatore prevede una domanda come la seguente: “Consiglierebbe a colleghi o altri utenti di rivolgersi alla Camera di commercio, ove non obbligato per legge, come Ente in grado di rispondere alle loro esigenze, simili alla sua?”, con una scala di valutazione da 0 a 10 (dove 0 rappresenta “nessuna possibilità” e 10 “possibilità massima” di passaparola positivo).

Il primo passaggio logico è quello di dividere le valutazioni in 3 categorie:

- “promotori”, con valori da 8 a 10;
- “neutrali”, con valori da 6 a 7;
- “detrattori”, con valori da 0 a 5.

Il secondo step consiste nel fare la differenza tra promotori e detrattori: laddove tale operazione fornisca un risultato positivo è possibile considerare una buona performance dell'Ente; un risultato negativo, al contrario, dovrebbe indurre alcune riflessioni per comprendere meglio il motivo di un avverso passaparola.

Sempre in un'ottica esemplificativa, ipotizziamo che le risposte alla precedente domanda siano distribuite come nello schema seguente. In questo caso, si ottiene un CPS positivo al 3% (31%-28%).



L'indice qui proposto si ispira al *Net Promoter Score*, adeguato alle peculiarità delle Camere di commercio e proposto come descritto. Infatti, se applicato come da letteratura, sarebbe ben poco rappresentativo in Italia e ancor di più nelle amministrazioni pubbliche.

Domande di *overall*

Per quanto concerne le cosiddette domande di *overall* (domanda di giudizio generale a valle di una batteria di domande relative a una certa macroarea), il relativo calcolo non dovrà mai essere la media aritmetica degli item valutati in precedenza, bensì una libera espressione dell'utente che – attraverso il suo personale sistema di giudizio – dovrà esprimere la valutazione di sintesi. A titolo esemplificativo, prendiamo in considerazione un set di domande relative agli strumenti di comunicazione utilizzati dalla Camera di commercio, cui fa seguito una domanda di *overall* che racchiude in un solo giudizio l'area analizzata. Se da quest'ultima domanda di *overall* dovesse essere espresso un valore di soddisfazione inferiore a tutti quelli valutati all'interno della medesima macroarea, sarebbe il tangibile segnale che nell'elenco degli item valutabili ne mancano alcuni, che il cliente/utente ritiene importanti e non soddisfacenti, e che poi però nel suo valutare la performance a livello generale acquisiscono forma e peso negativo.

Come valuta gli strumenti di comunicazione utilizzati dalla Camera di commercio?	Buono	Discreto	Sufficiente	Insufficiente
a) e-mail				
b) fax				
c) posta				
d) sito internet				
e) rivista della Camera di commercio				
f) sportelli informazioni				
[<i>overall</i>] In generale, come giudica gli strumenti di comunicazione che la Camera di commercio le mette a disposizione?				

2.8. Presentazione e diffusione dei risultati

Una volta realizzata la panoramica su punti di eccellenza, zone neutre e aree che necessitano di miglioramento, bisognerà definire come procedere per un'ottimale fruizione dei dati. L'utilizzo che ne viene fatto è strettamente connesso alle finalità generali per cui è stata intrapresa la rilevazione (cfr. par. 2.1). Dovranno essere prodotti output in grado di veicolare – a partire da una messe spesso notevole di risultanze statistiche – gli aspetti salienti della rilevazione.

Sebbene la forma consigliabile per la presentazione sia quella con tabelle e/o grafici, il taglio da dare a tali report è fortemente condizionato dal target (interno e/o esterno) che si vuole raggiungere e dal canale più adatto per farlo.

Oltre che ad alimentare il processo di pianificazione e successivo controllo delle performance camerali, le risultanze della Customer satisfaction potranno essere oggetto di alcune azioni come quelle esemplificate di seguito:

- una presentazione agli organi di governo (Consiglio e Giunta) della Camera di commercio;
- una presentazione al personale dirigenziale o all'intera compagine del personale in plenaria per innescare il percorso di miglioramento e accrescere l'attenzione verso la qualità;
- la creazione di gruppi di lavoro dedicati per provvedere ad attivare il miglioramento del servizio;
- l'alimentazione del Sistema di gestione della qualità, laddove la Camera abbia deciso di dotarsi di tale strumento;
- le necessarie retroazioni nei confronti dei fornitori chiave per l'erogazione di un determinato servizio, qualora questo manifesti una valutazione insufficiente da parte dell'utenza;
- l'inserimento nei documenti di comunicazione e rendicontazione esterna (es. bilanci sociali o altre forme di reporting);
- l'inserimento dei dati in una sezione del sito web camerale.

2.9. Alcune trappole da evitare

In generale, in quasi tutte le organizzazioni si verifica un insieme di situazioni ricorrenti che – se note – potrebbero essere gestite in maniera tale da ottimizzare il lavoro di implementazione del sistema di rilevazione della Customer satisfaction. Di seguito si riporta una rassegna delle “trappole” in cui è più comune incorrere.

- La situazione più comune è che i decisori della Camera di commercio non utilizzino le risultanze emerse dalle rilevazioni perché non aderenti al loro

sentiment sul tema in oggetto, adducendo dubbi sulla scientificità dei dati. Potrebbe altresì darsi il caso inverso di analisi con una totale aderenza alle loro aspettative, che potrebbero innescare dubbi sull'utilità stessa dell'indagine che ha prodotto risultati già conosciuti. Situazioni di questo genere sono contrarie alla logica stessa della Customer satisfaction, che richiede di mettersi nell'ottica dell'utente, e possono impedire un'analisi razionale e approfondita dei dati in grado di fornire interessanti chiavi di lettura.

- Altro errore che spesso viene commesso risiede nel “vivere” le rilevazioni come qualcosa di avulso dall'operato quotidiano o, al contrario, come uno strumento di mero controllo sul lavoro e non come un'occasione per innescare un meccanismo virtuoso di miglioramento. L'Ente che decide di intraprendere la strada dello studio dei fattori di soddisfazione prima – e delle azioni correttive poi – deve anche adeguatamente spiegare le opportunità di tali azioni, nonché le ricadute dei correttivi e massimizzare lo sforzo di tutti, facendo un'opera di sensibilizzazione sulla *total quality*; utili in questa fase sono il coinvolgimento nella pianificazione delle rilevazioni e l'organizzazione di giornate di formazione sui temi della Customer satisfaction. Questo tipo di distorsione può essere evitato incardinando i risultati della qualità percepita nella valutazione del personale all'interno del Ciclo di gestione della performance.
- Si può correre il rischio di fare valutazioni autoreferenziali. Proprio per questo occorre sempre tener conto degli sforzi e dei risultati che altre organizzazioni analoghe stanno realizzando, attraverso un benchmarking continuo.
- Effettuare rilevazioni continue e su qualsiasi argomento senza prevedere le necessarie azioni correttive non è necessariamente sinonimo di un'organizzazione attenta al cliente/utente. Anzi, spesso può provocare scostamento e sfiducia: gli utenti di un servizio rispondono inizialmente con buona partecipazione, ma se poi i cambiamenti stentano a essere attuati in un certo periodo di tempo si creano delusione e aspettative disattese.
- Altra azione utile per evitare di andare in “sovranalisi” è quella di decidere, a valle di ogni presentazione dei risultati di Customer satisfaction, le azioni da intraprendere, di identificare gli attori e i tempi di realizzazione e di procedere a una nuova verifica di efficacia solo una volta ultimati gli interventi previsti.

- Altra trappola nella quale ci si può imbattere è quella di utilizzare, per fare valutazioni o anche per decidere importanti azioni correttive, campioni piccoli o dati parziali. Occorre quindi verificare sempre la consistenza campionaria e che gli scostamenti (statisticamente rilevanti) siano frutto di reali mutamenti.
- Non sempre il livello culturale dei clienti/utenti è tale da comprendere alcuni sofisticati sistemi di rilevazione. Per contro, rilevazioni basate su attributi incompleti, banali o parziali potrebbero produrre decisioni rischiose.
- Le domande aperte all'interno di un questionario possono essere fonte di importanti suggerimenti, ma anche generare problemi. Spesso chi scrive approfitta di questa parentesi di libertà per esprimere concetti che vanno ben oltre l'obiettivo per il quale si era deciso di lasciare la parola all'intervistato. Il primo passo nella lettura di queste informazioni è quello di identificare i temi ricorrenti che vengono riportati, così da avere una casistica a disposizione. Altro passo, quando si è in presenza di strumenti all'avanguardia, è quello di utilizzare motori di ricerca semantici e chiavi di lettura prefissate, così da velocizzare ancor più l'analisi.

3. La sperimentazione

Le presenti Linee guida – contenenti l'impostazione metodologica e le indicazioni operative per supportare le Camere di commercio nelle varie fasi della Customer satisfaction – sono il frutto di un percorso graduale che ha visto dapprima la loro elaborazione e pubblicazione in modalità "consultazione" sul sito istituzionale di Unioncamere (nel novembre 2012) e, in seguito, l'integrazione, la puntualizzazione e il completamento alla luce delle evidenze di una fase sperimentale realizzata con il supporto e la collaborazione di un gruppo pilota di Camere di commercio: Bergamo, Campobasso, Ravenna e Viterbo. Quest'ultima, insieme alla Camera di Torino, era stata in precedenza coinvolta in una ricognizione preliminare tramite interviste in profondità ai referenti camerali al fine di raccogliere elementi utili in merito all'articolazione dei servizi camerali e ai rispettivi utenti, alla rilevanza degli stessi ai fini delle rilevazioni, alle esperienze maturate e agli strumenti predisposti, nonché per acquisire il punto di vista dei responsabili dei diversi servizi.

3.1. Perimetro della sperimentazione

La sperimentazione è avvenuta presso alcune realtà individuate in funzione di particolari caratteristiche oggettive; tra queste, oltre a una trasversale esperienza diretta in tema di indagini di Customer satisfaction, i parametri considerati hanno riguardato l'utilizzo della piattaforma di CRM (con buona disponibilità di dati di profilazione degli utenti), il dimensionamento organizzativo e la collocazione

geografica delle realtà stesse. Ciò ha reso possibile tarare gli strumenti e le metodologie, nonché valutare le risultanze della sperimentazione al fine di renderle applicabili e disponibili per il complesso insieme delle realtà camerali sul territorio.

La sperimentazione delle Linee guida nel territorio



Il percorso sperimentale ha previsto la realizzazione di quattro distinte fasi di indagine *field*, entro le quali l'attenzione si è focalizzata su approcci e modalità d'intervento alternative rispetto alle tradizionali indagini CATI. Si è ritenuto opportuno, infatti, non inserire queste ultime nel perimetro della sperimenta-

zione in quanto largamente diffuse e praticate presso le Camere di commercio e quindi già ritenute valide per il mondo camerale.

La sperimentazione si è incentrata sulle seguenti metodologie: CAPI, CAWI, CASI, PAPI, riguardo alle quali si è provveduto a effettuare una selezione ragionata dei servizi oggetto di indagine tenendo conto delle diverse modalità di organizzazione ed erogazione degli stessi.

Rilevazione CAPI/PAPI	Trattandosi di rilevazioni che danno la possibilità di valutare “a caldo” il servizio ricevuto dagli utilizzatori, la metodologia è stata applicata ai servizi erogati allo sportello, che prevedono la contestualità tra richiesta da parte dell’utente ed esito della procedura.
Rilevazione CAWI	Indagine gestita utilizzando le liste di contatti presenti nel CRM camerale; agli utenti iscritti è stata inviata una e-mail con il questionario da compilare.
Rilevazione CASI	Si tratta di una survey di libero accesso agli utenti attraverso il sito camerale, utilizzata per conoscere temi più inerenti all’immagine e all’utilizzo del sito stesso.

Per le rilevazioni CAPI e PAPI sono state effettuate 5 giornate di rilevazione sul campo, svolte da un rilevatore specializzato. Per le CASI è stata predisposta una survey della durata di 20 giorni; stessa durata prevista per le indagini CAWI. A fine sperimentazione si è potuto contare su un numero di 180 giornate complessive di test, riguardanti anche la verifica puntuale dei

The screenshot shows the UNIONCAMERE website interface. The main content area features a table titled "Accesso risultati indagini CATI" with columns for "CAMERA", "2009", "2010", and "2011". The table lists six camera entities (REGIONEDEMO and ProvinciaDemo1-6) with green checkmarks indicating successful survey results for each year.

CAMERA	2009	2010	2011
REGIONEDEMO	✓		
ProvinciaDemo1		✓	✓
ProvinciaDemo2	✓		✓
ProvinciaDemo3			
ProvinciaDemo4			
ProvinciaDemo5		✓	
ProvinciaDemo6	✓	✓	✓

questionari utilizzati, che è stato possibile migliorare con progressivi arricchimenti e semplificazioni.

In parallelo alla realizzazione delle indagini, i dati rilevati sono stati resi immediatamente disponibili alle Camere coinvolte nell'ambito di un applicativo web (Sistema informativo) in grado di garantire interrogazioni dinamiche e analisi approfondite.

3.2. Evidenze della sperimentazione

In totale sono stati raccolti 1.976 questionari validi (completi o compilati almeno per l'80%), ripartiti tra le varie metodologie.

Metodologia	Questionari compilati	Redemption media (%)	Camere di commercio coinvolte	Giorni di rilevazione
CAWI	1.131	14	Bergamo, Campobasso, Ravenna, Viterbo	20 per CCIAA
CAPI	407	50	Bergamo, Campobasso	5 per CCIAA
PAPI	309	45	Ravenna, Viterbo	5 per CCIAA
CASI	121	<1	Bergamo, Campobasso, Ravenna, Viterbo	20 per CCIAA
<i>Totale</i>	<i>1.976</i>			<i>180</i>

Di seguito si riporta un estratto sintetico del report finale di sperimentazione consegnato alle Camere coinvolte per una visione comparata delle diverse metodologie sperimentate.

Indagini CAWI Questo genere di indagini ha generalmente costi bassi, tempi di realizzazione informatica brevi, percorsi diversi a seconda del tipo di utente, una bassa invadenza percepita da parte di chi compila il questionario ed elevata duttilità (anche in corso di realizzazione è possibile modificare eventualmente le domande o inserirne nuove).

Per inviare il questionario sono stati utilizzati gli indirizzi internet presenti nella banca dati del CRM camerale e ogni intervista è stata distinta e poi pesata per forma giuridica.

Il tasso di apertura delle e-mail è stato del 30% in media, quello relativo alla compilazione del 45%, il che significa che la metà degli utenti che ha aperto l'e-mail ha poi compilato il questionario.

Con il primo invio effettuato dalla singola Camera di commercio è stata raccolta una quantità di compilazioni pari a circa l'8% di *redemption*, salita al 15% a seguito di un *reminder*. La durata media per la compilazione da parte del singolo utente è stata di 11 minuti. In termini assoluti, il numero di casi raccolti è da considerarsi significativo.

Ai fini di una migliore rappresentatività dei dati, si suggerisce però di raggiungere i 600 casi per Camera, obiettivo conseguibile a fronte di un database popolato da almeno 3.500-4.000 e-mail. È preferibile che i contatti siano ripartibili per "forma giuridica" e "settore" secondo una distribuzione aderente alla realtà (ci deve essere corrispondenza tra le quantità di imprese presenti nel CRM e la realtà territoriale) ed è inoltre necessario prevedere un piano di campionamento coerente per ponderare le distorsioni.

Nel caso di indagini specifiche su particolari temi caratterizzanti, la modalità web tramite CRM può tenere conto anche di database numericamente meno consistenti.

Indagini CAPI Le indagini CAPI, affidate a un rilevatore che somministra un questionario agli utenti *face to face* avvalendosi di un supporto tecnologico (tablet), sono, al contrario delle CAWI, indagini con costi incrementali. Queste consentono, tuttavia, di avere totale asetticità dall'Ente che commissiona la ricerca.

Nel caso di specie si è rilevata una positiva partecipazione degli utenti, che hanno colto fin da subito le finalità dell'intervista, approfittando del rilevatore per esporre anche temi che andavano oltre il questionario stesso.

La partecipazione degli intervistati è stata, in assoluto, il miglior risultato in termini di *redemption* delle varie modalità sperimentate, che ha consentito effettivamente di "sondare" gli utilizzatori dei servizi di sportello. Infatti, se da un lato l'indagine che prevede un contatto telefonico (CATI) o e-mail (CAWI) permette di decidere *a priori* il target di riferimento, dall'altro la tecnica *face*

to face sul campo si traduce in un'indagine conoscitiva ad ampio spettro. Come sempre il focus della decisione rispetto alla scelta della modalità da utilizzare per condurre una rilevazione di Customer satisfaction risiede nella motivazione dell'indagine. Nel caso in cui interessi conoscere i giudizi di soddisfazione di coloro che si recano fisicamente in Camera di commercio, l'intervista *face to face* è la modalità da preferire.

In relazione alle interviste CAPI – e in virtù della breve durata che le caratterizza, circa 6 minuti per ogni intervista – potrebbe essere opportuno un periodo di 10 giorni di rilevazione.

Nel corso dell'indagine CAPI, peraltro, si può approfittare dell'occasione per implementare le banche dati camerale, prevedendo un'area dedicata ai questionari che consenta l'inserimento volontario dei dati personali del rispondente nel CRM.

Indagini PAPI La survey realizzata in forma cartacea con questionario dato in autocompilazione è un tradizionale metodo di rilevazione che garantisce costi accessibili ma anche una scarsa partecipazione da parte dell'utenza e un aggravio per il personale camerale in seguito deputato a realizzare il data entry delle schede compilate. Durante la sperimentazione il questionario è stato erogato da un rilevatore deputato a consegnare il formulario agli utenti disponibili per la compilazione; gli stessi però chiedevano di sovente assistenza e il tutto si traduceva, in definitiva, in una rilevazione simile alle indagini CAPI.

Questo genere di rilevazione, seppur relativamente veloce, nelle Camere di dimensione medio-piccola, caratterizzate da un numero non elevato in termini di flusso quotidiano di utenti, rischia di raggiungere risultati non apprezzabili dal punto di vista quantitativo in pochi giorni di rilevazione.

Indagini CASI Ultima metodologia sperimentata è il genere di indagine *self*, con il questionario pubblicato sul sito camerale e compilato in totale autonomia dagli utenti. A chiusura della rilevazione, utilizzando le informazioni fornite dagli utenti in merito al proprio profilo (autoprofilazione), è possibile effettuare le necessarie operazioni di ponderazione e riporto all'universo. Generalmente, il punto di accesso è un banner che richiama una nota stampa e il link per compilarlo.

Se da una parte i tempi di realizzazione del questionario, di ricerca e di elaborazione dei risultati si sono dimostrati molto contenuti, preservando anche gli utenti con un totale anonimato, dall'altra la sperimentazione effettuata non ha dato un riscontro apprezzabile.

I questionari raccolti e la relativa *redemption* sono risultati poco significativi in termini numerici. Avendo applicato le stesse regole di pubblicazione, pubblicità, layout e tempi di compilazione standard di 8 minuti, questa risulta certamente la metodologia meno performante.

Tuttavia, nell'ambito del sistema camerale, le indagini CASI possono esprimere un elevatissimo potenziale in altri due ambiti di applicazione:

- sui servizi offerti tramite canali telematici, che attualmente rappresentano una parte importante dell'offerta dei servizi delle Camere e che, se implementate, potrebbero garantire un flusso regolare di informazioni sulla percezione da parte degli utenti;
- sui call center, con domande effettuate dopo la chiusura della conversazione tramite un automatico IVR (*Interactive Voice Response*).

A.1. Sintesi del percorso normativo e iniziative ministeriali

In Italia, già dai primi anni novanta, hanno assunto particolare importanza nel processo di riforma della pubblica amministrazione il tema della qualità dei servizi pubblici e il ruolo centrale del cittadino, non solo nella veste di destinatario dei servizi ma anche quale risorsa strategica per valutare la rispondenza dei servizi erogati ai bisogni reali così come percepiti dai soggetti fruitori.

Il d.lgs. 29/1993¹, rispondendo alla duplice esigenza espressa dalle precedenti leggi 142/1990 e 241/1990² di garantire la trasparenza amministrativa e la qualità dei servizi e di fornire uno strumento organizzativo adeguato alle esigenze di attuazione delle funzioni di comunicazione istituzionale e contatto con i cittadini, ha istituito gli Uffici per le relazioni con il pubblico, ponendo l'accento sulle importanti funzioni che essi dovrebbero svolgere: garanzia di accesso ai servizi, ascolto delle esigenze, promozione dell'innovazione e della semplificazione, verifica della soddisfazione del cittadino.

Anche la successiva direttiva del presidente del Consiglio dei ministri 27 gennaio 1994, "Principi sull'erogazione dei servizi pubblici e sugli strumenti attraverso i quali attuarli e concretizzarli", come già in precedenza il

1 Cfr. art. 12, "Razionalizzazione dell'organizzazione delle amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego", ora art. 11, d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165.

2 Cfr. legge 7 agosto 1990, n. 241, "Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi" e legge 8 giugno 1990, n. 142, "Ordinamento delle autonomie locali".

d.lgs. 29/1993, individuava la partecipazione e l'ascolto dei cittadini quali strumenti utili e costruttivi per verificare la qualità e l'efficacia dei servizi prestati.

L'indagine di Customer satisfaction, ossia la misurazione del grado di soddisfazione degli utenti, viene così individuata quale strumento chiave per ascoltare e comprendere a fondo i bisogni che il cittadino/cliente esprime, ponendo l'attenzione costante al suo giudizio per sviluppare e migliorare la capacità di dialogo e di relazione tra chi eroga il servizio e chi lo riceve.

Dopo dieci anni, al fine di attuare un radicale processo di cambiamento e ammodernamento della pubblica amministrazione³ che favorisse il coinvolgimento e la partecipazione dell'utente nelle fasi di accesso, di fruizione e di valutazione del servizio, in modo da rafforzare il rapporto di fiducia tra amministrazione e cittadino, è stata emanata la direttiva del ministro della Funzione pubblica 24 marzo 2004 "Sulla rilevazione della qualità percepita dai cittadini". Lo scopo era promuovere, diffondere e sviluppare «l'introduzione nelle amministrazioni pubbliche di metodi di rilevazione sistematica della qualità percepita dai cittadini, basati sull'ascolto e sulla partecipazione, finalizzati a progettare sistemi di erogazione dei servizi tarati sui bisogni effettivi dei cittadini, utilizzando al meglio le risorse disponibili». In attuazione della predetta direttiva e al fine di aiutare le amministrazioni a pianificare, condurre e utilizzare le rilevazioni di Customer satisfaction. Quest'ultima è stata inserita dal Dipartimento della funzione pubblica nel Programma cantieri, con iniziative per mettere in rete conoscenze e costruire relazioni orizzontali.

In questo percorso – non prettamente lineare – di riforma sono stati assunti successivamente due atti formali. Si tratta della direttiva della Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento per l'innovazione e le tecnologie (DIT) 27 luglio 2005, "Qualità dei servizi on line e misurazione della soddisfazione degli utenti", e della direttiva del ministro per le Riforme e le innovazioni nella

³ Cfr. legge 7 giugno 2000, n. 150, "Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni"; d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche", il cd. Testo Unico sul pubblico impiego; d.lgs. 7 marzo 2005, n. 82, "Codice dell'amministrazione digitale".

pubblica amministrazione per una pubblica amministrazione di qualità” del 19 dicembre 2006, con le quali si è arrivati alla valenza odierna del concetto di qualità per l’amministrazione pubblica.

In particolare, in tali direttive la soddisfazione dell’utente è intesa come strumento di conoscenza dei destinatari del servizio pubblico e di correzione nell’ottica del recupero del rapporto fiduciario con il cittadino e le imprese; il DIT promuove l’adozione di sistemi di rilevazione della Customer satisfaction basati su tecnologie di accesso on line poiché, rispetto ad altri strumenti più tradizionali, queste ultime consentono di raccogliere ed elaborare un ingente volume di informazioni dalle quali trarre conoscenze sulle tipologie dei bisogni, sui segmenti di utenza, su eventuali barriere culturali e sociali all’utilizzo dei servizi.

Un importante atto di innovazione legislativa che risponde alla necessità di completare il quadro normativo è il d.lgs. 150/2009, approvato definitivamente il 27 ottobre 2009 e in vigore dal 15 novembre 2009. Esso traduce in norme giuridiche vincolanti i principi contenuti nella legge 4 marzo 2009, n. 15, “Legge delega al Governo finalizzata all’ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell’economia e del lavoro e alla Corte dei conti”.

Il decreto contiene i temi principali della riforma: performance, valutazione, trasparenza, premi e sanzioni disciplinari, dirigenza, contrattazione collettiva e azione collettiva, entro un impianto che mira a razionalizzare l’organizzazione e sviluppare l’utilizzo delle tecnologie delle amministrazioni pubbliche attraverso un Ciclo di gestione della performance per la misurazione e la valutazione dell’organizzazione, di meriti e premialità.

Valutazione e trasparenza della performance rappresentano le parole chiave della riforma; il tutto in risposta all’esigenza non solo di avere servizi di qualità, ma anche di recuperare la fiducia dei cittadini e dare nuova legittimazione sociale all’azione pubblica.

Nel 2009 il ministro per la Pubblica amministrazione e l’innovazione ha promosso l’iniziativa pilota “Mettiamoci la faccia” per rilevare in maniera si-

stematica con l'utilizzo di interfacce emozionali (emoticon) la soddisfazione di cittadini e utenti circa i servizi pubblici erogati agli sportelli o attraverso altri canali (web e telefono). Le valutazioni espresse fanno riferimento a una scala con tre opzioni di risposta:

- giudizio positivo 😊
- giudizio sufficiente 😐
- giudizio negativo 😞

Si tratta di un tipo di rilevazione della Customer satisfaction adatta ai servizi a domanda individuale e a bassa complessità, erogata attraverso un'unica interazione fra l'utente e l'amministrazione.

L'iniziativa vede la partecipazione di numerosi enti nazionali e locali, che possono anche fruire dei report periodici con i dati raccolti attraverso la rilevazione.

Questa iniziativa, come anche il progetto "MiglioraPA. La Customer satisfaction per la qualità dei servizi pubblici", avviato nel quadro del PON "Governance e azioni di sistema" FSE 2007-2013, ha lo scopo di migliorare la qualità dei servizi pubblici rafforzando la capacità delle amministrazioni di introdurre pratiche di customer satisfaction management, inteso come la capacità di progettare e realizzare in modo proattivo e partecipato i diversi interventi che mirano ad assicurare nel tempo la soddisfazione di utenti, cittadini e stakeholder nei processi di produzione ed erogazione dei servizi.

A.2. Stato dell'arte nelle Camere di commercio

L'analisi sullo stato dell'arte della Customer satisfaction del sistema camerale ha visto come periodo di riferimento il triennio 2008-2010⁴, per il quale sono stati indagati diversi aspetti:

- grado di diffusione dello strumento;
- continuità della rilevazione;

⁴ Il monitoraggio della situazione esistente è stato uno dei primi step dell'iniziativa di sistema, nell'ambito della quale sono state elaborate le Linee guida. La rilevazione in esame è stata quindi condotta nel 2011.

- dislocazione territoriale degli enti che le hanno realizzate;
- inserimento degli obiettivi di qualità nel Piano della performance.

Sono stati altresì monitorati i siti web istituzionali delle Camere di commercio al fine di verificare i risultati delle indagini; è stata questa l'occasione per indagare la presenza di altri strumenti di supporto per gli utenti, quali le Guide/ Carte dei servizi.

Le fonti utilizzate per la rilevazione sono dunque: l'Osservatorio sul sistema camerale, i siti web delle 105 Camere di commercio italiane, elaborazioni da parte di Retecamere di dati in suo possesso in virtù dei progetti di Customer satisfaction curati per conto delle Camere.

Livello di diffusione Nel triennio osservato, 70 Camere di commercio hanno realizzato un'indagine di Customer satisfaction per rilevare il livello di soddisfazione degli utenti in merito ai servizi offerti. Ciò significa che i due terzi delle Camere (66,7% sulle 105 totali) hanno provveduto almeno una volta a interpellare i fruitori delle proprie attività per avere una valutazione su come esse vengono percepite.

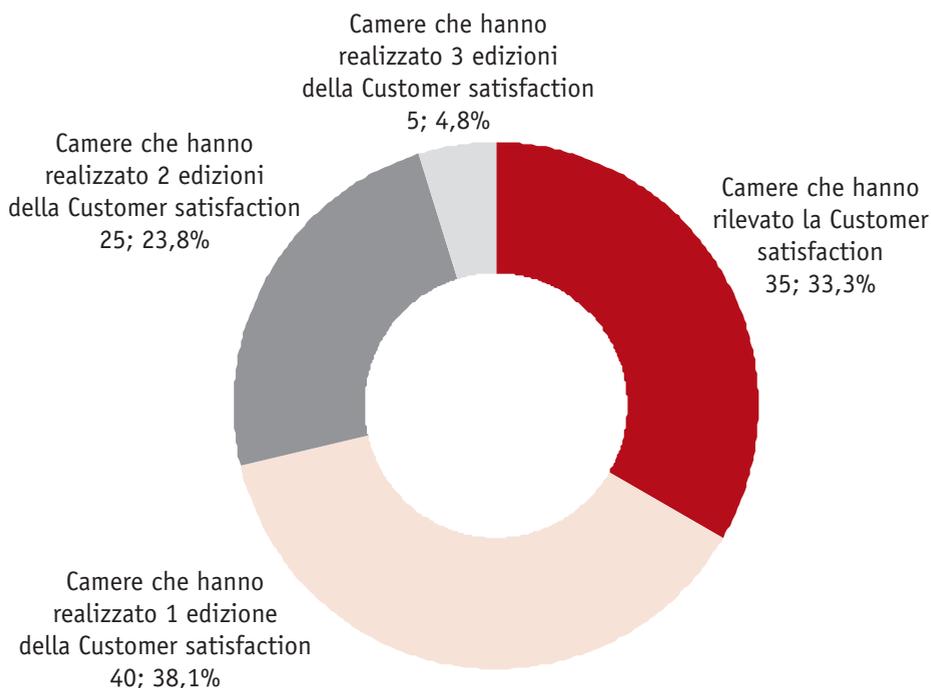
In merito alla continuità e regolarità delle rilevazioni, occorre osservare come 40 Camere (38,1% sul totale) hanno realizzato una sola indagine nel corso dei 3 anni; 28 di esse (26,7%) hanno realizzato almeno 2 edizioni, interpretando quindi la Customer satisfaction come una pratica non estemporanea (comunque solo 5 di queste 28 hanno proceduto a rilevarla in tutti e 3 gli anni osservati).

Tutte le 19 Unioni regionali hanno condotto nel triennio un'indagine di Customer satisfaction (ben 17 per una sola edizione). Tuttavia, a tal proposito è opportuna una precisazione: la rilevazione, infatti, non ha riguardato i servizi delle Unioni bensì quelli delle Camere loro associate, per conto delle quali la struttura regionale ha provveduto a raccogliere le valutazioni degli utenti in merito ai diversi contesti provinciali.

Si tenga altresì presente che le 17 iniziative – rivelatesi *una tantum* – sono frutto principalmente di un'iniziativa a valere sul Fondo di perequazione, che prevedeva un finanziamento e la possibilità di accedere a ulteriori

economie di scala da parte delle Camere di commercio, qualora fosse stato realizzato anche un campione a livello regionale. È questo un fattore da tenere in debito conto se, in futuro, si deciderà di indagare la fattibilità e l'opportunità di gestire le rilevazioni di Customer satisfaction in maniera centralizzata.

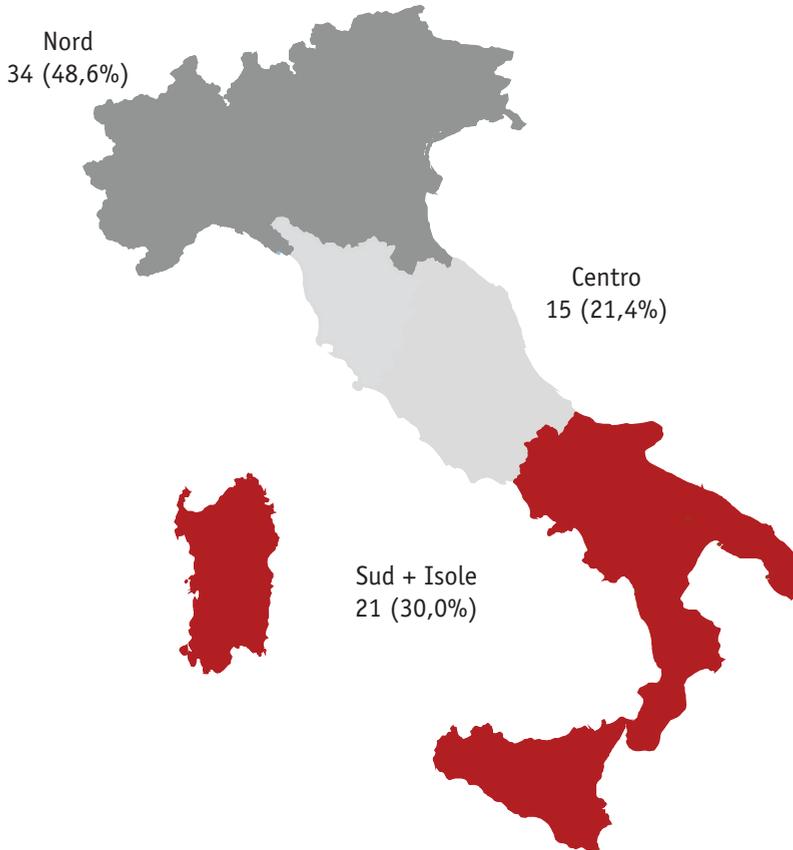
Realizzazione della Customer satisfaction nel triennio 2008-2010



Distribuzione territoriale Tra le Camere di commercio che hanno realizzato tra il 2008 e il 2010 un'indagine di Customer satisfaction, 34 (48,6%) si trovano nel Nord Italia, 15 (21,4%) al Centro e le restanti 21 (30%) nelle regioni meridionali. Si tratta di dati sostanzialmente in linea con la numerosità degli Enti nelle relative macroripartizioni territoriali⁵.

⁵ 44,8% al Nord, 24,8% al Centro, 30,5% al Sud.

Distribuzione territoriale della Camere di commercio che hanno rilevato la Customer satisfaction



Presenza sul sito web Sempre in riferimento alle 70 Camere di commercio che hanno svolto una o più indagini di Customer satisfaction, meno della metà delle stesse (48,6%) ha pubblicato sul sito web istituzionale i relativi risultati.

Ciò rappresenta un significativo elemento di riflessione, soprattutto in una fase in cui le amministrazioni pubbliche sono chiamate a uno sforzo supplementare in materia di trasparenza, intesa come accessibilità totale per gli utenti a tutte le informazioni rilevanti in merito alle performance degli enti e alla qualità

dei servizi da loro apprestati. È di tutta evidenza come i risultati della Customer satisfaction siano stati dunque utilizzati più in chiave di comunicazione interna, a discapito della valenza di comunicazione esterna che pure potenzialmente poteva essere perseguita.

Integrazione con il Ciclo di gestione della performance Altro aspetto di interesse attiene a comprendere come e in quale misura le Camere di commercio abbiano fatto riferimento alla dimensione della qualità percepita nella predisposizione dei Piani della performance (i documenti triennali che contengono gli obiettivi strategici e operativi dell'Ente). A riguardo, dall'analisi condotta da Unioncamere⁶ risultano 36 le Camere di commercio (34,3% delle 105 complessive) che hanno inserito nei loro piani obiettivi misurabili con indicatori desumibili dalle rilevazioni di Customer satisfaction.

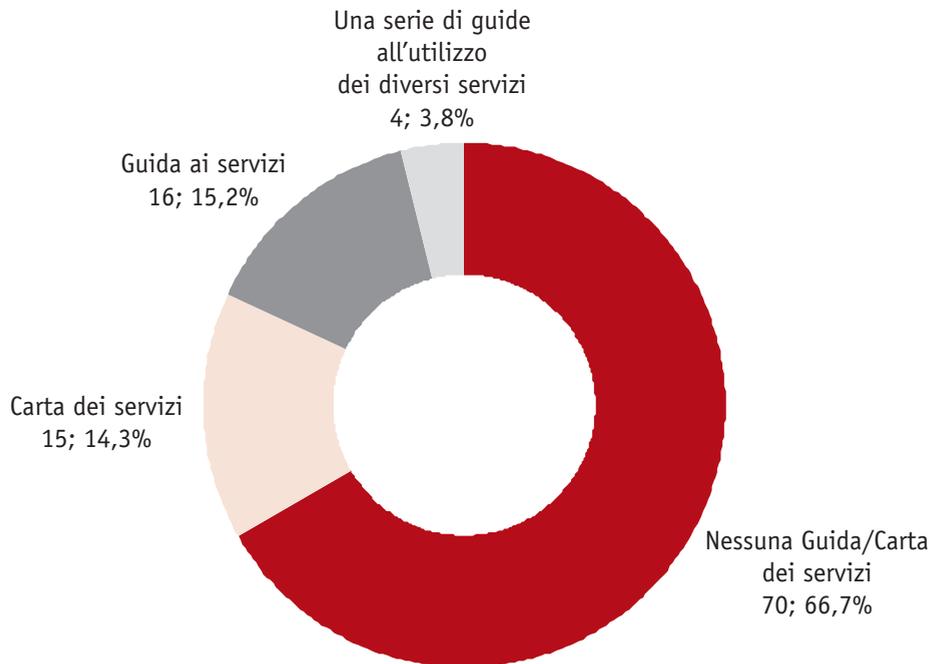
Strumenti collegati Un ambito strettamente connesso alla Customer satisfaction – quello della qualità “erogata” – risulta a oggi largamente inesplorato da parte delle Camere di commercio. Non risultano infatti significative esperienze e casi di formalizzazione di standard di qualità, come previsti dalla delibera CiVIT 88/2010. Ciò rappresenta un fattore penalizzante, laddove con la raccolta della Customer satisfaction potrebbe servire a istituire un significativo raffronto tra i livelli di qualità erogata/percepita.

Superano invece la trentina le Camere di commercio che hanno nel loro sito web istituzionale documenti che illustrano agli utenti le informazioni essenziali sulla struttura camerale per orientarli nelle numerose attività e servizi offerti:

- 16 Camere (15,2% sul totale) hanno inserito la Guida ai servizi nel sito camerale;
- 15 Camere (14,3%) hanno la Carta dei servizi;
- altre 4 (3,8%) non hanno un vero e proprio strumento organico, ma presentano una serie di guide all'utilizzo di alcuni specifici servizi.

⁶ www.civit.it/wp-content/uploads/Analisi-piani-performance-Unioncamere-2011-2013.pdf.

Presenza di Guida/Carta dei servizi nei siti web



La Customer satisfaction e l'iniziativa di sistema (Unioncamere-Retecamere)

Le rilevazioni di Customer satisfaction hanno avuto un notevole impulso alla loro diffusione grazie al progetto di sistema realizzato nel corso del 2009 a valere sul Fondo di perequazione e coordinato da Unioncamere con il supporto di Retecamere; quest'ultima ha successivamente consolidato il format progettuale predisposto e proseguito nell'affiancamento alle Camere di commercio anche negli anni successivi.

Se dunque oggi la Customer satisfaction nell'ambito del sistema camerale è una pratica abbastanza diffusa, lo si deve anche a questo genere di iniziative. Infatti, delle 70 Camere che hanno realizzato le 3 rilevazioni annuali della Customer satisfaction nel triennio 2008-2010, ben 49 hanno utilizzato questo approccio (metodologia delle interviste con i sistemi CATI e CAWI). In tutto sono stati coinvolti 33.897 utenti tra imprese, associazioni di categoria, commercialisti, notai, enti locali.

Unione regionale della Toscana

Il sistema camerale toscano ha affrontato l'esperienza della Customer satisfaction secondo un approccio integrato, con il coordinamento dell'Unione regionale nei confronti delle Camere di commercio ad essa associate.

Per la rilevazione è stata utilizzata la metodologia CATI su un campione di circa 1.600 soggetti a livello regionale, i cui nominativi sono estratti da elenchi forniti dalle Camere di commercio partecipanti all'iniziativa.

La rilevazione è rivolta a un campione di utenti camerale, segmentati per i relativi ambiti di interesse. Una parte del questionario somministrato prevede anche una sezione dedicata ai cosiddetti "non utenti", ossia a un campione di piccole imprese che non hanno usufruito dei servizi camerale. L'obiettivo è comprendere il motivo per cui tali imprese non si siano rivolte alle Camere di commercio, in modo da individuare gli aspetti che hanno ostacolato l'incontro tra le loro esigenze e l'offerta camerale.

La partecipazione a "Mettiamoci la faccia"

L'iniziativa, sostenuta dal ministro per la Pubblica amministrazione e l'innovazione, promuove la Customer satisfaction attraverso l'utilizzo di interfacce emozionali (emoticon) per raccogliere in modo continuo e in tempo reale il giudizio del cittadino/cliente sul servizio ricevuto.

Alla prima fase della sperimentazione hanno aderito, oltre ad altre amministrazioni, anche le Camere di commercio di Bologna, Taranto e Vicenza. In seguito si sono aggiunte Campobasso, Crotone, Pisa, Teramo e Vibo Valentia.

A.3. Algoritmo di calcolo della numerosità campionaria

La determinazione della dimensione campionaria, cioè del numero necessario di individui, è una componente cruciale della fase di disegno di ogni indagine. Troppo spesso, infatti, si inizia uno studio avendo soltanto una vaga idea di quanto ampio debba essere il campione da analizzare, quindi è di fondamentale importanza avere ben chiaro che:

- uno studio basato su un campione troppo grande può portare a risultati che, pur essendo statisticamente significativi, non sono importanti;

• uno studio basato su un campione troppo piccolo può far concludere che differenze, nella realtà importanti e reali, sono statisticamente non significative.

Si comprende così come un'adeguata valutazione della dimensione campionaria necessaria sia il presupposto irrinunciabile per una corretta interpretazione dei dati.

Nel campionamento casuale senza ripetizione la numerosità campionaria è per le variabili qualitative (con p e q pari a 0,5 per massimizzare la varianza campionaria, che è ignota).

$$n_a = \frac{Nz^2 pq}{\varepsilon^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

- N è la numerosità della popolazione
- z è il valore della variabile casuale normale standardizzata per il livello di fiducia desiderato
- δ è l'errore ammesso per la stima del parametro (es. 0,03)
- p è la proporzione da stimare nella popolazione da studiare (conviene mettersi nella situazione più svantaggiosa, ovvero $p = 0,5$ per il quale il valore di n diventa elevato)
- $q = 1-p$

$$n = \frac{z^2 pq}{\delta^2}$$

Sono pertanto sufficienti campioni di poche centinaia di casi per definire stime molto precise anche su popolazioni di milioni di casi. In presenza di popolazioni molto eterogenee, dove ogni caso è diverso dagli altri e quindi la varianza è molto alta, l'unica buona strategia è non campionare ma studiare tutti i casi della popolazione. L'errore della stima vale zero se lavoriamo sull'intera popolazione (censimento). Al diminuire della numerosità campionaria crescerà l'intervallo di incertezza. Aumentando la numerosità, invece, l'effetto sarà di restringere il margine di errore (intervallo di fiducia) della stima.

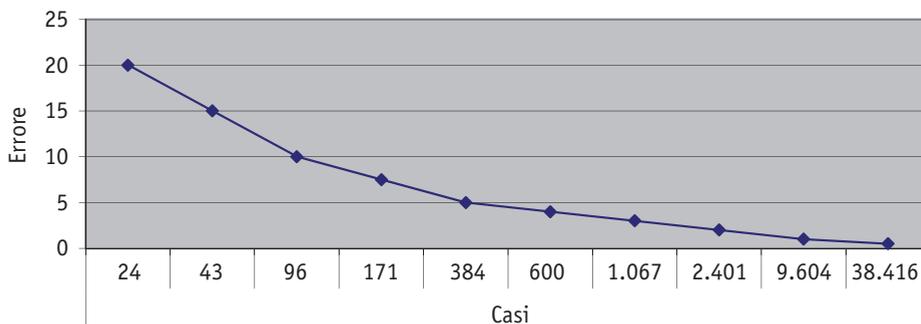


Tavola di campionamento (livello di confidenza: 95%)

	Margine di errore campionario o precisione della stima					
	0,50	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
p = 50	38.416	9.604	2.401	1.067	600	384
	Dimensione del campione					

A.4. Concetti chiave

La seguente raccolta sintetizza una serie di termini che può essere di aiuto, anche per i lettori meno addentro alla materia, per comprendere con maggiore semplicità i temi fondamentali del presente volume.

Campionamento arbitrario

Quando la popolazione di riferimento è troppo estesa si preferisce un campionamento. Usare la tipologia arbitraria significa che sarà il ricercatore a fare una scelta su chi sarà chiamato a partecipare all'indagine e chi invece non deve essere incluso. Se da una parte ciò rende l'indagine molto mirata, ne rappresenta anche il suo limite, perché

non sarà possibile generalizzare i risultati a tutta la popolazione.

Campionamento statistico

Per ovviare ai problemi sopra descritti, nei casi in cui è necessaria/utile la generalizzazione dei risultati all'insieme della popolazione, si preferisce il campionamento statistico. La principale differenza è che in questo caso

viene prevista la selezione casuale per inclusione nel campione, che ha poi una certa significatività (dimensione del campione) e rappresentatività della popolazione (margine di errore).

Campione rappresentativo

Un sottoinsieme della popolazione che riproduce, per una data proprietà oggetto della ricerca, la distribuzione della proprietà stessa su un numero minore di casi. La proprietà presa in considerazione nell'indagine si deve distribuire nel campione proprio come si distribuisce nella popolazione. La rappresentatività è legata alla singola proprietà studiata nell'indagine.

Capacità

Abilità di un'organizzazione, sistema o processo a realizzare un prodotto/servizio in grado di soddisfare i requisiti individuati per lo stesso prodotto/servizio.

CAPI (*Computer-Assisted Personal Interviewing*)

Si tratta di interviste *face to face* in cui un intervistatore somministra il questionario avvalendosi generalmente di un supporto tecnologico (PC, tablet, cellulare).

Caratteristica qualitativa

Elemento distintivo intrinseco di un prodotto, processo o sistema, derivato da un requisito.

CASI (*Computer-Assisted Self Interviewing*)

Sono indagini via web ove il questionario può essere pubblicato sul sito internet (banner, pop-up) di un soggetto e compilato dagli utenti in totale autonomia.

CATI (*Computer-Assisted Telephone Interviewing*)

Interviste telefoniche realizzate con il supporto del computer che forniscono solitamente risultati statisticamente solidi.

CAWI (*Computer-Assisted Web Interviewing*)

Il questionario, generalmente inviato via e-mail a una lista di contatti conosciuti, viene compilato in totale autonomia dagli intervistati. Consente di tracciare le risposte e inviare eventuali *reminders*.

Censimento

Mira a raccogliere informazioni dalla totalità della popolazione, che ad

esempio potrebbe essere costituita da tutti gli utenti che si rivolgono a un dato ufficio pubblico. Per natura i censimenti sono perfettamente rappresentativi, ma al tempo stesso consigliabili solo quando la popolazione è relativamente contenuta.

Customer experience

Sequenza dei processi di contatto con il cliente/utente.

Customer satisfaction

Percezione da parte del cliente/utente su quanto le proprie aspettative ed esigenze siano state soddisfatte.

Executive summary

Riassunto sintetico composto da un numero molto contenuto di slide, che avrà lo scopo di mettere in luce le principali dimensioni della rilevazione e le principali risultanti.

Fattori di soddisfazione (*satisfaction drivers*)

Fattori della qualità, generalmente correlati alle caratteristiche del prodotto e/o servizio, che dovrebbero soddisfare le esigenze, generare soddisfazione e superare le aspettative del cliente/utente.

Focus group

Metodologia di rilevazione delle informazioni fondata sulla discussione di un gruppo contenuto di utenti/clienti, che – sulla base di una traccia – sviluppano concetti in libertà che vengono raccolti/rilanciati e moderati da un conduttore.

Gap

Divario che evidenzia la necessità di azioni correttive tangibili.

Misura del livello di soddisfazione

Percentuale dei clienti/utenti soddisfatti o insoddisfatti sul totale dei clienti/utenti (intervistati).

PAPI (*Paper and Pen Interviewing*)

Tradizionali interviste realizzate con questionario cartaceo, che può essere anche dato in autocompilazione o compilato con l'aiuto di un intervistatore.

Processo

Insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in entrata in elementi in uscita.

Prodotto

Risultato di un processo.

Qualità

Grado in cui un insieme di aspetti e caratteristiche intrinseche di un prodotto e/o servizio soddisfa i requisiti.

Requisito

Esigenza o aspettativa che può essere espressa, generalmente implicita o cogente.

Test di significatività

Si definisce test statistico «una regola di decisione che consente al ricercatore in base ai risultati campionari di accettare o rifiutare in termini probabilistici l'ipotesi di base, tenendo ben presente che accanto a ogni test va

precisata la probabilità (α) di rifiutare un'ipotesi "vera" e la probabilità di accettarne una falsa». In particolare, i test statistici forniscono un valore (p) che misura la probabilità che una differenza osservata possa essere dovuta a fluttuazioni casuali (cioè alla possibile variabilità tra campioni) e, quindi, possa non corrispondere a fenomeni reali. Quanto più è bassa la probabilità che la differenza osservata sia dovuta al caso, tanto più si può avere fiducia nel concludere che la differenza è reale.

Utente/cliente

Organizzazione o persona che riceve un prodotto e/o servizio.

Innovare e modificare modelli organizzativi e scelte decisionali conseguenti è la parola d'ordine degli ultimi anni per una pubblica amministrazione che voglia essere “al passo con i tempi” e sappia, quindi, interpretare appieno la sua *mission* guardando ai risultati e ai bisogni dell'utenza. Poter disporre, in questo percorso spesso non semplice, di supporti documentali e manuali di consultazione rappresenta, di certo, un'opportunità importante. La collana “Sviluppo organizzativo” è stata concepita, appunto, per essere messa a disposizione di coloro che, nell'ambito delle Camere di commercio, sono chiamati ad affrontare e a gestire i momenti di crescita o di maturazione delle realtà camerali. I volumi che la comporranno nel tempo si configurano, dunque, come strumenti di conoscenza, utili a fornire informazioni sulle modalità per gestire i fenomeni evolutivi in atto nelle organizzazioni camerali e anche per orientare scelte e comportamenti da un punto di vista operativo.

Queste Linee guida sono state elaborate nel quadro di un'iniziativa orientata a sistematizzare le esperienze, le conoscenze e il know-how in materia di Customer satisfaction, al fine di individuare un modello omogeneo per le Camere di commercio. Esse contengono indicazioni di metodo e operative per la progettazione e la realizzazione delle rilevazioni inerenti alla qualità percepita dagli utenti, nonché per l'utilizzo delle risultanze ottenute in funzione degli altri processi gestionali, con particolare riferimento a quelli di pianificazione e controllo. Propongono altresì modalità innovative rispetto alle tradizionali rilevazioni telefoniche, esplorando nuovi canali e procedure di interfaccia con l'utenza.

Le Linee guida sono parte integrante di una serie ampia e articolata di strumenti a disposizione delle Camere di commercio per un'efficace gestione della Customer satisfaction. Tra questi: esempi di *key performance indicators* inerenti alla dimensione della qualità percepita; un Sistema informativo per la consultazione on line dei dati e per il confronto a livello di cluster territoriali e dimensionali; format di questionari-tipo da declinare in base alle specificità del singolo Ente.

ISBN 978-88-6077-131-5



9 788860 771315

€ 27,00