



UNIONCAMERE

---

**CUSTOMER SATISFACTION NELLE CCIAA**

**NUOVO MODELLO DI RILEVAZIONE**

giugno 2019

**SOMMARIO**

Introduzione .....	3
<b>QUADRO DI RIFERIMENTO .....</b>	<b>4</b>
Concetti chiave .....	4
La qualità nelle sue diverse accezioni .....	5
Normativa di riferimento .....	7
<b>METODOLOGIA DI RILEVAZIONE DELLA QUALITÀ PERCEPITA.....</b>	<b>9</b>
Selezione ambiti/servizi da misurare .....	10
Definizione utenti/target.....	13
Definizione canali, strumenti e tempistiche di rilevazione .....	15
Effettuazione rilevazioni.....	17
Elaborazione e sintesi delle risultanze .....	19
Schema riepilogativo del modello proposto.....	20
<b>APPENDICE.....</b>	<b>21</b>
KPI di qualità percepita.....	21
<b>ALLEGATO.....</b>	<b>25</b>
Format Questionari.....	25

## INTRODUZIONE

Il Sistema camerale ha di fronte a sé l'impegno sempre più pressante a perseguire una crescente attenzione verso un'adeguata rilevazione della «qualità» nelle sue diverse accezioni, dal momento che gli obiettivi di una maggiore efficienza e di una razionalizzazione della spesa – imposti dall'attuale contesto normativo e dal processo di riforma – non possono essere perseguiti a detrimento del livello qualitativo dei servizi erogati a beneficio degli utenti, vera e propria ragion d'essere di qualsiasi organizzazione pubblica.

Nell'ambito di un percorso pluriennale e finalizzato a mettere a punto strumenti e modelli omogenei per monitorare l'efficienza, che costituiscono una “cassetta degli attrezzi” ormai consolidata, è d'obbligo potenziare in maniera decisa la capacità di presidio sul versante della qualità dei servizi, nell'ottica di un miglioramento continuo a beneficio dell'utenza.

Il conseguimento di una maggiore efficienza e di una razionalizzazione della spesa non può essere disgiunto, infatti, da un mantenimento del livello qualitativo dei servizi erogati a beneficio degli utenti, fattore strategico per la reputazione e la credibilità delle amministrazioni pubbliche.

Nel presente documento si riporta una sistematizzazione del processo per l'impostazione, rilevazione, misurazione e valutazione della *customer satisfaction* per le CCIAA, nell'ottica di inquadrarla alla luce della più ampia valenza dei sistemi di performance management camerale.

Questo paper riprende e aggiorna il lavoro già fatto da Unioncamere nel corso del 2013, che portò alla predisposizione di apposite Linee guida proprio in materia di *customer satisfaction*; queste ultime rimangono valide per gli aspetti metodologici generali (modalità di costruzione dei campioni, dei questionari, ecc.) e, laddove necessario, verranno fatti gli opportuni richiami e collegamenti. Vengono, in questa sede, aggiornati e puntualizzati alcuni aspetti specifici e vengono offerte delle soluzioni operativi per procedere in maniera efficace alla rilevazione della *customer satisfaction* alla luce degli sviluppi intervenuti in questi anni. Così, che le Camere possano effettivamente avere il polso e la percezione di ciò che le imprese e gli utenti pensano di loro.

## QUADRO DI RIFERIMENTO

### CONCETTI CHIAVE

<b>SERVIZIO PUBBLICO</b>	Attività con cui un'amministrazione, mediante l'esercizio di un potere autoritativo o l'erogazione di una prestazione, soddisfa un interesse giuridicamente rilevante per un singolo soggetto secondo modalità omogenee rispetto a una collettività differenziata di utenti.
<b>UTENTE</b>	Soggetto, individuale o collettivo, che ha diritto di usufruire o che comunque richiede di usufruire del servizio pubblico.
<b>STAKEHOLDER</b>	Insieme dei soggetti, anche collettivi, interessati, direttamente o indirettamente, alle attività dell'amministrazione in generale e, quindi, al buon funzionamento e ai risultati del servizio pubblico.
<b>INDICATORI DI QUALITÀ</b>	Sono quantificazioni, misure o rapporti tra misure in grado di rappresentare in modo valido, pertinente e affidabile le diverse dimensioni della qualità.
<b>TARGET</b>	Risultato che un soggetto si prefigge di ottenere: è il valore desiderato in corrispondenza di un'attività, processo o servizio.
<b>CUSTOMER SATISFCATION</b>	In generale, s'intende l'insieme di tecniche e strategie volte alla massimizzazione della soddisfazione della cliente. In questo documento, si fa riferimento alla <i>customer satisfaction</i> come metodologia di rilevazione e analisi della qualità percepita dai clienti; nel caso delle PPAA, si fa riferimento ai cittadini ovvero agli utenti e si dovrebbe parlare, perciò, più appropriatamente di <i>citizen satisfaction</i> .

## LA QUALITÀ NELLE SUE DIVERSE ACCEZIONI

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 di qualità:

- attesa;
- progettata;
- erogata;
- percepita.

### ↳ QUALITÀ ATTESA

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 sulle necessità e sui bisogni dell'utente che dovrà in seguito progettare le specifiche la 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 degli obiettivi di performance e svilupparli al meglio nelle fasi del processo di progettazione/produzione o in quelle di erogazione del prodotto/servizio.

Il divario tra ciò che si attende l'utente (la qualità attesa) e ciò che l'organizzazione progetta di fornirgli (la qualità progettata) è un gap che può essere definito come "gap di comprensione". Questa mancanza di comprensione può generare problematicità che si ripercuotono sul servizio a valle.

### ↳ QUALITÀ EROGATA

È la qualità associata a un prodotto/servizio al termine del processo produttivo o di erogazione dello stesso e fa riferimento ai livelli qualitativi che sono stati realmente raggiunti (e che, sostanzialmente, possono differire da quelli progettati).

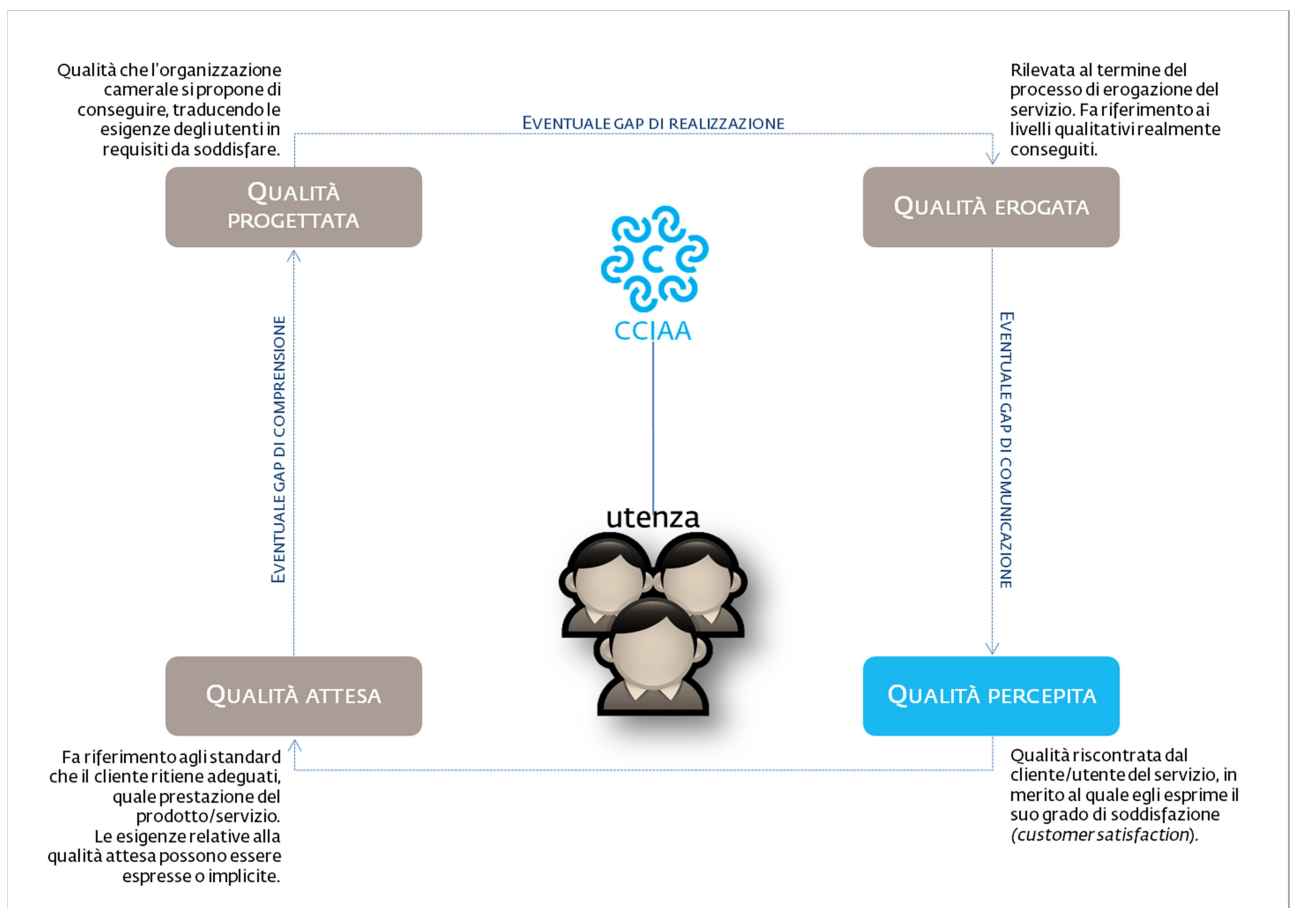
Il divario tra ciò che l'organizzazione ritiene che il cliente debba ricevere (ovvero la qualità progettata) e ciò che l'organizzazione realmente fornisce (ovvero la qualità erogata) è un gap definibile come "gap di realizzazione".

### ↳ QUALITÀ PERCEPITA.

È la qualità che l'utente riscontra nel servizio offerto e che esprime il suo grado di soddisfazione. Si riferisce alla sfera personale dell'utente, alle sue percezioni.

Il divario tra la qualità effettivamente fornita dall'organizzazione (la qualità erogata) e la percezione che di essa ha l'utente (la qualità percepita) è un gap che può essere definito come "gap di comunicazione".

La situazione ideale a cui tendere sarebbe quella di avere coerenza tra questi quattro aspetti e, in particolare, avere 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.



## NORMATIVA DI RIFERIMENTO

In Italia il concetto di Customer satisfaction si affaccia nella PA all'inizio degli anni novanta con l'art.12 del decreto legislativo n. 29/1993 e la direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27 gennaio 1994 (Principi sull'erogazione dei servizi pubblici) con cui si individuavano la partecipazione e l'ascolto dei cittadini quali strumenti utili per valutare la qualità e l'efficacia degli interventi della pubblica amministrazione. Poi, nel 2004 con la Direttiva sulla rilevazione della qualità percepita dai cittadini (Ministro della Funzione Pubblica), sono state fornite alle amministrazioni indicazioni più precise per rendere la Customer satisfaction un vero e proprio strumento nella definizione di servizi realmente rispondenti alle esigenze dei cittadini.

In questo percorso normativo, tra il 2005 e il 2006, la rilevazione della soddisfazione dei cittadini e degli altri stakeholder viene individuata come un'azione prioritaria per il processo di miglioramento della qualità dei servizi portando alla valenza odierna del concetto di qualità per l'amministrazione pubblica (Direttiva della Pres. Consiglio dei Ministri – Dip. per l'Innovazione e le Tecnologie, 2005, "Qualità dei servizi on-line e misurazione della soddisfazione degli utenti" e Direttiva del Ministro per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione, 2006, "Per una pubblica amministrazione di qualità").

Da questo momento la Customer satisfaction diviene elemento imprescindibile per le amministrazioni che si avvicinavano sempre più ai concetti e ai processi di autovalutazione, performance, valutazione. Ma è con il Decreto legislativo 150/2009 che comincia ad essere elemento fondamentale per la performance organizzativa e la valutazione della performance. Il decreto individuava, tra gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa (art. 8), la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

Nel 2013 si sottolinea, invece, l'aspetto comunicazionale e quindi relativo alla trasparenza del coinvolgimento dei cittadini/utenti (D.Lgs n. 33/2013 e relativa Delibera CiVIT 50/2013), rendendo obbligatoria per la PA la pubblicazione della Carta dei servizi o degli standard di qualità dei servizi pubblici – con i costi contabilizzati e tempi medi di erogazione dei servizi con riferimento all'esercizio finanziario precedente (art. 32, commi 1 e 2) – e la pubblicazione dei risultati delle indagini di Customer satisfaction condotte, facendone rilevare il relativo andamento ((art. 35, comma 1, lettera n).

Punto di svolta a livello prescrittivo della Customer satisfaction, c'è con il **D.lgs. 74/2017** (Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150). La norma istituisce l'obbligo per le PA di valutare la propria performance anche da un punto di vista esterno, rafforzando il cambiamento culturale degli ultimi anni e delineando meglio il collegamento tra la partecipazione dei cittadini e degli utenti al processo di misurazione della performance organizzativa.

- Il cittadino/utente viene considerato come un valutatore. L'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009 come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017 stabilisce, infatti, che la funzione di misurazione e valutazione è svolta, oltre che dagli OIV e dai dirigenti, anche "dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'Amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa".

- La rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini/utenti deve essere un ambito del documento Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa (art 8, comma 1, lettera c) sviluppando anche forme di partecipazione e collaborazione (art 8, comma 1, lettera e).
- Il coinvolgimento degli utenti diviene parte integrante del processo di valutazione delle performance, dalla fase di progettazione del Sistema di misurazione e valutazione fino alla fase di misurazione e di valutazione dei risultati di performance organizzativa conseguiti dall'amministrazione, nonché nel momento della validazione della Relazione sulla performance: gli OIV devono tenere conto di tale aspetto valutativo in ogni momento del ciclo della performance (art. 14, e soprattutto comma 4-bis).

Nel D.lgs. 74/2017, si parla specificatamente di “Partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali” nell’art. 19-bis definendone i canali di coinvolgimento e di analisi:

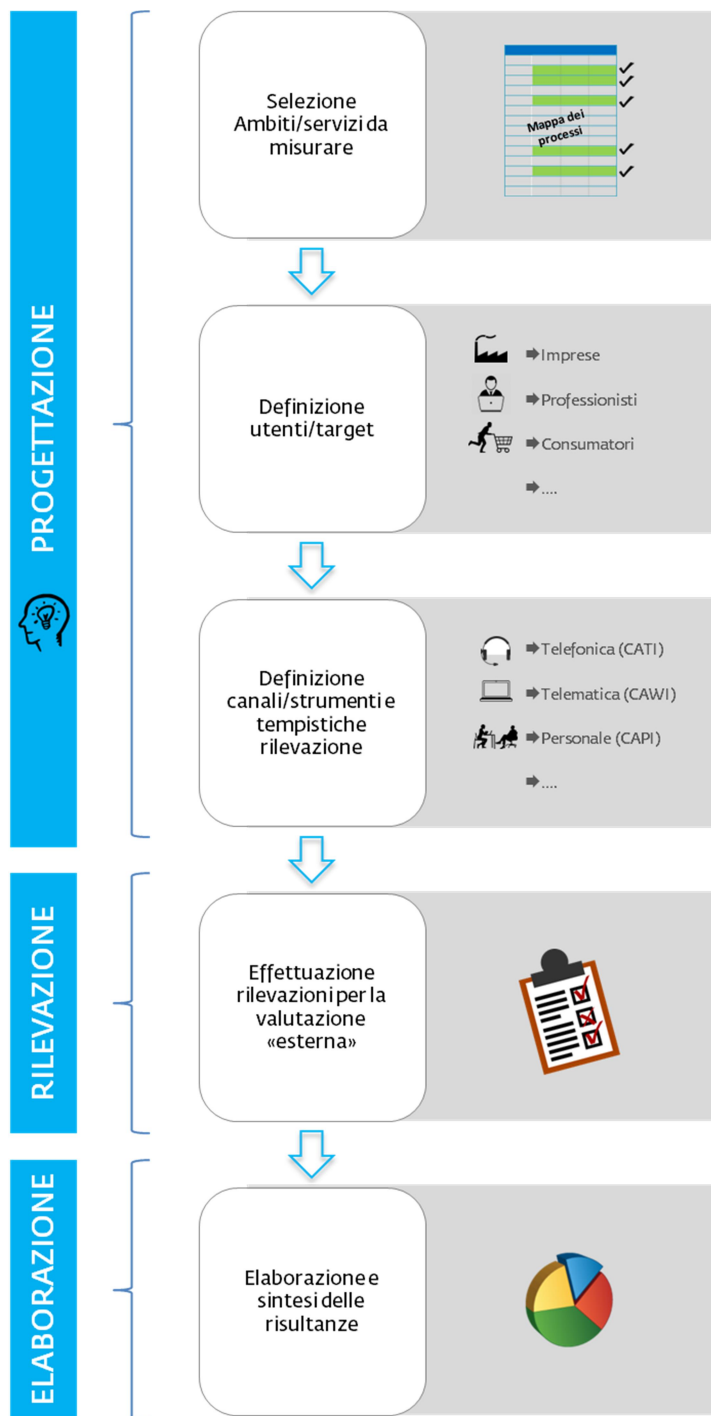
- > adozione da parte dell'amministrazione di sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati
- > contatto diretto con OIV comunicando il proprio grado di soddisfazione per le attività
- > evidenza annuale dei risultati delle indagini sul sito dell'amministrazione.

Ne deriva l’obbligo degli OIV (art. 19-bis e art. 14, comma 4-bis) di presidiare l’applicazione del principio di partecipazione dei cittadini e degli altri utenti; di verificare l’effettiva adozione dei sistemi di rilevazione e fornire suggerimenti anche in merito all’effettiva sostenibilità degli stessi; di assicurare la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile tenendone conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e della validazione della Relazione sulla performance.



## METODOLOGIA DI RILEVAZIONE DELLA QUALITÀ PERCEPITA

Si descrive di seguito nelle sue linee generali il processo per l'impostazione e l'effettuazione della Customer satisfaction sui servizi camerali.



**SELEZIONE AMBITI/SERVIZI DA MISURARE**

Il primo step consiste nell'individuare nell'ambito del perimetro dei servizi erogati le loro tipologie e caratteristiche. Nel caso delle CCIAA, ai fini della stesura di questo elenco dei servizi, ci si può avvalere di uno strumento in grado di facilitare il lavoro: è, infatti, opportuno fare riferimento alla Mappa dei processi camerali definita da Unioncamere con l'obiettivo di classificare in forma omogenea le attività svolte dalle Camere di commercio e dalle loro Aziende speciali<sup>1</sup>; in tal modo, ci si garantisce fin da questa fase la coerenza tra le rilevazioni di qualità e le altre rilevazioni realizzate a livello di sistema, che pure utilizzano la Mappa come base di partenza.

Macro Funzione (Portafoglio)	Tema (MacroProcesso)	Funzione (Processo)	Servizio/Ambito (SottoProcesso)	Modalità di erogazione		Utenti / Stakeholder																
				telematico	presenza (portello) presenza (consulenza)	imprese	professionisti	consumatori	studenti	cittadini protestati	cittadini vittime di usura/estorsion	istituti scolastici	aspiranti imprenditori	PA centrale	enti locali	associazioni di categoria	laboratori / centri tecnici	centri studi				
	B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	Incasso diritto annuale e gestione ruoli																			
		B3.2 Contabilità e finanza	Contabilità																			
			Finanza																			
		C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA	Procedure abilitative	•	•	•	•													
Assistenza qualificata alle imprese (AQI)	•				•	•	•															
Interrogazione del Registro Imprese e altre attività di sportello	•				•	•	•															
Servizi informativi e formativi connessi al Registro Imprese	•				•	•	•															
Servizi per la valorizzazione dei dati del Registro Imprese	•				•	•	•															
Accertamenti, iscrizioni, cancellazioni e altre pratiche di ufficio	•				•	•	•															
C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	Servizi SUAP rivolti alla PA				•												•	•				
	Servizi SUAP rivolti alle imprese			•	•	•	•															
	Gestione fascicolo elettronico d'impresa			•	•	•	•															
C2 Tutela e legalità	C2.1 Tutela della legalità			Sportelli legalità	•		•								•							

<sup>1</sup> La Mappa, limitatamente ai servizi obbligatori e agli ambiti prioritari di intervento è stata approvata dal Ministero dello Sviluppo economico con il decreto del 7 marzo 2019.

L'alberatura della Mappa prevede 5 livelli:

- ↳ macro funzioni istituzionali
- ↳ macro-processi (temi)
- ↳ processi (funzioni)
- ↳ sotto-processi (servizi/ambiti)
- ↳ azioni (attività)

2 sono le **opzioni chiave** da definire in questa fase:

- ↳ a quale **livello di dettaglio** attestarsi: eliminando i due livelli estremi (quello più grande delle macro funzioni e quello più piccolo delle azioni, eccessivamente numeroso) la scelta ricade tra: macro-processi; processi; sotto-processi;
- ↳ una volta scelto il livello, occorre definire il **perimetro**: indagare la totalità dei servizi camerali oppure adottare un approccio selettivo, scegliendo i servizi di maggiore rilevanza e interesse.

☞ L'indicazione è di attestarsi a livello di processo e adottare un approccio selettivo riguardo al relativo perimetro prescelto, distinguendo tra i processi da indagare necessariamente (*core*) e gli altri aggiuntivi, sui quali soffermarsi solo in maniera eventuale.

Ovviamente attestarsi a livello di processo non esclude la possibilità, per quei processi che presentano una particolare complessità o rilevanza, di indagarne singole componenti di maggior dettaglio; ad esempio, nel caso del C1.1 (Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi), potrebbe essere opportuno segmentare rispetto ad almeno due aggregazioni di sottoprocessi, come «pratiche» e «inquiry» oppure in base ad altre configurazioni che l'ente ritiene opportune.

In ogni caso, i processi *core* sono rappresentati nella tabella di seguito.

Funzione (Processo)	Core
<b>C1.1 Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	
C2.1 Tutela della legalità	
C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato	
C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	
C2.4 Sanzioni amministrative	
<b>C2.5 Metrologia legale</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
C2.6 Registro nazionale dei protesti	
<b>C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	
C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del made in italy e organismi di controllo	
C2.10 Tutela della proprietà industriale	
<b>D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>D1.2 Servizi certificativi per l'export</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	
D4.1 Orientamento	

Funzione (Processo)	Core
D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	<input checked="" type="checkbox"/>
D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	
D4.4 Certificazione competenze	
D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	
D5.2 Tenuta Albo gestori ambientali <sup>2</sup>	<input checked="" type="checkbox"/>
D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	<input checked="" type="checkbox"/>
D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	<input checked="" type="checkbox"/>
D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	<input checked="" type="checkbox"/>
D6.3 Osservatori economici	
E1.1 Gestione progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale	
F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	
F2.1 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato	

La mappatura dei servizi rilevanti in ottica *customer satisfaction* va, in ogni caso, considerata come un'attività dinamica, poiché nel corso del tempo è possibile la nascita di servizi all'utenza ovvero che cessino alcuni di quelli attualmente erogati, nonché che possano modificarsi le gerarchie di rilevanza rispetto agli utenti.

---

<sup>2</sup> solo CCIAA in capoluoghi di regione, Trento e Bolzano

**DEFINIZIONE UTENTI/TARGET**

Una volta definiti i servizi sui quali effettuare la rilevazione, occorre conseguentemente individuare le modalità di erogazione e, contestualmente a queste, i segmenti di utenza ai quali rivolgere l'indagine. Ad es., se si procede a sondare il processo «Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi», ci si deve porre la domanda se è sufficiente interrogare le sole imprese o se, invece, sia opportuno interpellare anche i professionisti. Bisogna inoltre chiarire se è opportuno adottare un approccio specifico in funzione della modalità di offerta dei vari servizi afferenti al processo (nel caso dell'esempio, in presenza e telematico).

Macro Funzione (Portafoglio)	Tema (MacroProcesso)	Funzione (Processo)	Servizio/Ambito (SottoProcesso)	Modalità di erogazione			Utenti / Stakeholder														
				telematico	presenza (sportello)	presenza (consulenza)	imprese	professionisti	consumatori	studenti	cittadini protestati	cittadini vittime di usura/estorsioni	istituti scolastici	aspiranti imprenditori	PA centrale	enti locali	associazioni di categoria	laboratori / centri tecnici	centri studi		
	B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	Incasso diritto annuale e gestione ruoli																		
		B3.2 Contabilità e finanza	Contabilità																		
			Finanza																		
	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	Istruttorie pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA	●	●		●	●													
			Procedure abilitative	●	●		●	●													
			Assistenza qualificata alle imprese (AQI)	●	●		●	●													
			Interrogazione del Registro Imprese e altre attività di sportello	●	●		●	●													
			Servizi informativi e formativi connessi al Registro Imprese	●	●		●	●													
			Servizi per la valorizzazione dei dati del Registro Imprese	●	●		●	●													
			Accertamenti, iscrizioni, cancellazioni e altre pratiche di ufficio	●	●		●	●													
		C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	Servizi SUAP rivolti alla PA	●											●	●					
			Servizi SUAP rivolti alle imprese	●			●	●													
			Gestione fascicolo elettronico d'impresa	●			●	●													
	C2 Tutela e legalità	C2.1 Tutela della legalità	Sportelli legalità	●			●														

☞ L'indicazione è quella di sondare imprese, professionisti e altri utenti sui vari processi secondo la tabella di seguito.

Funzione (Processo)	Imprese	Professionisti	Altri utenti
C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	●	●	
C2.5 Metrologia legale	●		
C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	●		●
D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	●		
D1.2 Servizi certificativi per l'export	●		
D2.1 Gestione Punti impresa digitale (assistenza alla digitalizzazione delle imprese)	●		
D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	●		●
D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	●		●
<i>D5.2 Tenuta Albo gestori ambientali</i>	●		
D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	●		
D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	●		
D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	●		●

☞ Laddove il focus si sposti sul versante degli stakeholder interni, ossia sul personale, è possibile fare riferimento a una fattispecie particolare di rilevazione, che in questo caso è più opportuno definire *people satisfaction*. Si tratta di indagini complementari a quelle di *customer satisfaction*, dal momento che è opportuno monitorare le percezioni dei «clienti interni» al fine di sondarne bisogni e aspettative. La realizzazione di indagini di benessere organizzativo e le eventuali azioni correttive in caso di criticità costituiscono, infatti, presupposto per l'erogazione di servizi di qualità e per gli interventi nei confronti di utenti e imprese.

## DEFINIZIONE CANALI, STRUMENTI E TEMPISTICHE DI RILEVAZIONE

Proseguendo negli step di progettazione, una volta definito il quadro complessivo di servizi e target, in relazione a esso occorre concretizzare in maniera puntuale le effettive modalità di raccolta e indagine della *customer satisfaction*.

Le **opzioni chiave** da definire in questa fase sono:

- ↳ la **tempistica**: se realizzare indagini a caldo (*real time*) ovvero se è accettabile effettuare la rilevazione anche in un momento distante dall'effettiva fruizione del servizio;
- ↳ la **metodologia e i relativi strumenti di somministrazione**, scegliendo tra: interviste one-to-one o questionari in auto-somministrazione; da realizzarsi in presenza, al telefono o via web.

Riguardo al secondo punto, si possono distinguere:

- interviste one-to-one di persona, con supporto informatico (**CAPI, Computer Assisted Personal Interview**);
- interviste telefoniche (**CATI, Computer-Assisted Telephone Interview**);
- auto-compilazione da parte dell'utente, attraverso supporti informatici come postazioni PC, totem, ecc. (**CASI, Computer-Assisted Self Interview**);
- compilazione da parte dell'utente di un questionario on-line (**CAWI, Computer Assisted Web Interview**).

Le modalità citate possono essere affiancate e integrate da **indagini di tipo qualitativo** (interviste in profondità, focus group, panel, ecc.). Questo tipo di indagini sono finalizzate a raccogliere informazioni mirate e dettagliate, non di tipo statistico, su temi di specifico interesse per le CCIAA, con l'obiettivo di acquisire percezioni, esperienze di utilizzo e bisogni di interlocutori privilegiati e/o di soggetti particolarmente significativi. Questi momenti di ascolto possono avvenire in diverse fasi del ciclo gestionale e, quindi, le informazioni così raccolte possono alimentare sia la programmazione sia essere utilizzate in sede di consuntivazione.

👉 L'indicazione è di effettuare:

- una rilevazione su un campione rappresentativo di imprese (stratificato per settore, forma giuridica e numero addetti) attraverso indagine CATI relativamente ai processi C1.1, C2.5, C2.7, D1.2, D2.1, D2.2, D5.2, D5.3 (Registro delle imprese, metrologia legale, servizi certificativi per l'export, PID, Agenda digitale, pratiche in materia ambientale, più eventualmente l'Albo gestori ambientali per le Camere che lo gestiscono)
- una rilevazione continuativa sui servizi telematici del processo C1.1 (Registro delle imprese) mediante gli applicativi Infocamere, con un questionario da sottoporre a imprese e professionisti a seguito della fruizione del servizio
- due o tre momenti di rilevazione mediante invio di questionari via web (CAWI) a un target di imprese e utenti dei servizi per i processi C2.5, D1.1, D2.1, D2.2, D4.2, D6.1, D6.2 (metrologia legale, assistenza per l'internazionalizzazione, PID, Agenda digitale, alternanza scuola-lavoro, sviluppo d'impresa, qualificazione di imprese e filiere)

Ovviamente, si tratta di un'indicazione di massima che demanda, in ogni caso, alla sensibilità e alle esigenze del singolo ente la possibilità di interpretare il modello proposto in modo flessibile, aggiungendo eventuali processi ovvero non considerandone alcuni di quelli sopra elencati, laddove il proprio contesto organizzativo lo richieda.

Soprattutto, tale flessibilità con riferimento alla scelta del perimetro dei servizi da indagare può essere modulata in funzione della variabile temporale, qualora si verifichi che non sia sostenibile (e forse neanche utile) ripetere con cadenza annuale rilevazioni su un considerevole numero di processi.



## EFFETTUAZIONE RILEVAZIONI

Delimitato il campo in merito alle scelte concernenti i servizi da indagare, il metodo d'indagine e i target da intercettare, si può procedere alla concreta effettuazione delle rilevazioni.

È necessario innanzitutto mettere mano alla **costruzione dei questionari**. Generalmente, in questi occorre prevedere una parte iniziale dedicata alle caratteristiche anagrafiche in grado di definire i destinatari, seguita dal vero e proprio corpus contenente le domande necessarie a indagare i servizi. L'impostazione del questionario è ovviamente correlata alla metodologia prescelta (CATI, CAWI, ecc.) e deve tendere a raggiungere un equilibrio in grado di contemperare completezza e accuratezza, senza al contempo appesantire troppo la rilevazione in termini di lunghezza della stessa, prevedendo un razionale ordine logico delle domande.

Si dovrà altresì, in questa fase, provvedere alla **raccolta degli elenchi dei nominativi di imprese e utenti** ai quali indirizzare l'indagine, provvisti dei relativi dati di contatto necessari (numero di telefono in caso di CATI, indirizzo mail in caso di CAWI con invio massivo tramite mail, ecc.).

☞ A tal proposito, occorrerà prestare attenzione a formare i suddetti elenchi nel rispetto della normativa in materia di privacy, anche alla luce delle recenti disposizioni introdotte dal nuovo Regolamento Generale sulla protezione dei dati dell'UE (cd GDPR).

Laddove necessario – in caso di rilevazione su un campione rappresentativo – si dovrà anche procedere al **campionamento** della popolazione, determinandone: la numerosità in grado di rappresentare l'universo senza eccessivi distorsioni statistiche; la stratificazione in base ad alcune caratteristiche fondamentali in grado di riprodurre la composizione complessiva.

☞ Nel caso di una rilevazione su un campione rappresentativo del bacino imprenditoriale, la numerosità in relazione al cluster dimensionale potrebbe essere:

- 300 per le CCIAA piccole;
- 500 per le CCIAA medio-piccole;
- 700 per le CCIAA medio-grandi;
- 900 per le CCIAA grandi.

I driver la stratificazione sono:

- forma giuridica;
- settori di attività economica;
- classi dimensionali in termini di numero di addetti.

☞ Per una trattazione più dettagliata di tecniche, modalità e requisiti di definizione di un campione, si rimanda alle Linee guida sulla *customer satisfaction* >>>

Si potrà infine procedere alla somministrazione dei questionari, interpellando imprese e utenti attraverso i canali relativi alla metodologia scelta (CATI, CAWI, ecc.) e alla successiva raccolta dei dati relativi alla qualità percepita.

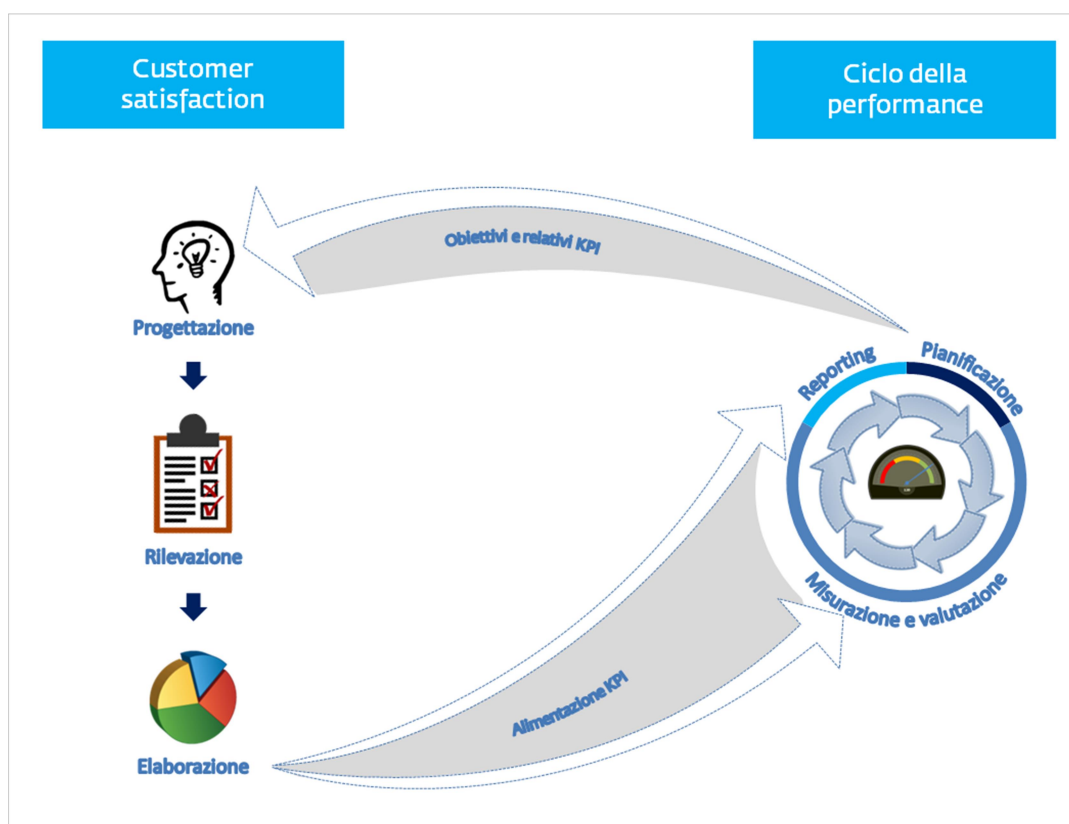
Trattandosi di un'attività centrata su imprese e utenti, è necessario che le domande e le questioni siano poste in maniera comprensibile e chiara, anche con eventuali supporti descrittivi o grafici nel caso di indagini via web. Prima di dare effettivamente avvio alla rilevazione, può essere utile effettuare un'analisi di test preliminare dei questionari e di verifica che questi ultimi siano strutturati in modo da massimizzare la fruibilità per i destinatari piuttosto che privilegiare un linguaggio per addetti ai lavori e, quindi, più vicino alle logiche degli uffici camerali, che in taluni casi potrebbe risultare autoreferenziale.

Infine, per una buona riuscita dell'indagine e per un migliore accoglimento della stessa, è opportuno pensare in via preliminare a un'adeguata comunicazione dell'iniziativa, al fine di rendere l'utenza consapevole ed evitare che il "contatto" sia percepito come un fastidio o un'interazione invasiva, quanto piuttosto come un momento di confronto, grazie al quale sarà possibile tarare al meglio i servizi offerti.

## ELABORAZIONE E SINTESI DELLE RISULTANZE

L'indagine di *customer satisfaction*, o meglio il processo di analisi delle performance da un punto di vista esterno non può prescindere dal sottostante modello di analisi complessiva della performance dell'ente. È, quindi, fondamentale che la lettura dei dati e delle informazioni acquisite siano elaborate in maniera funzionale a interpretare le percezioni di imprese/utenti ed eventualmente a impostare azioni correttive, di sviluppo e miglioramento.

Più in generale, i risultati della *customer satisfaction* sono utili – nonché previsti come input dalle norme – in chiave di programmazione o per le attività di rendicontazione agli stakeholder, nonché in occasione della stesura di documenti di reporting interno ed esterno (in primis, Piano della performance e Relazione sulla performance).

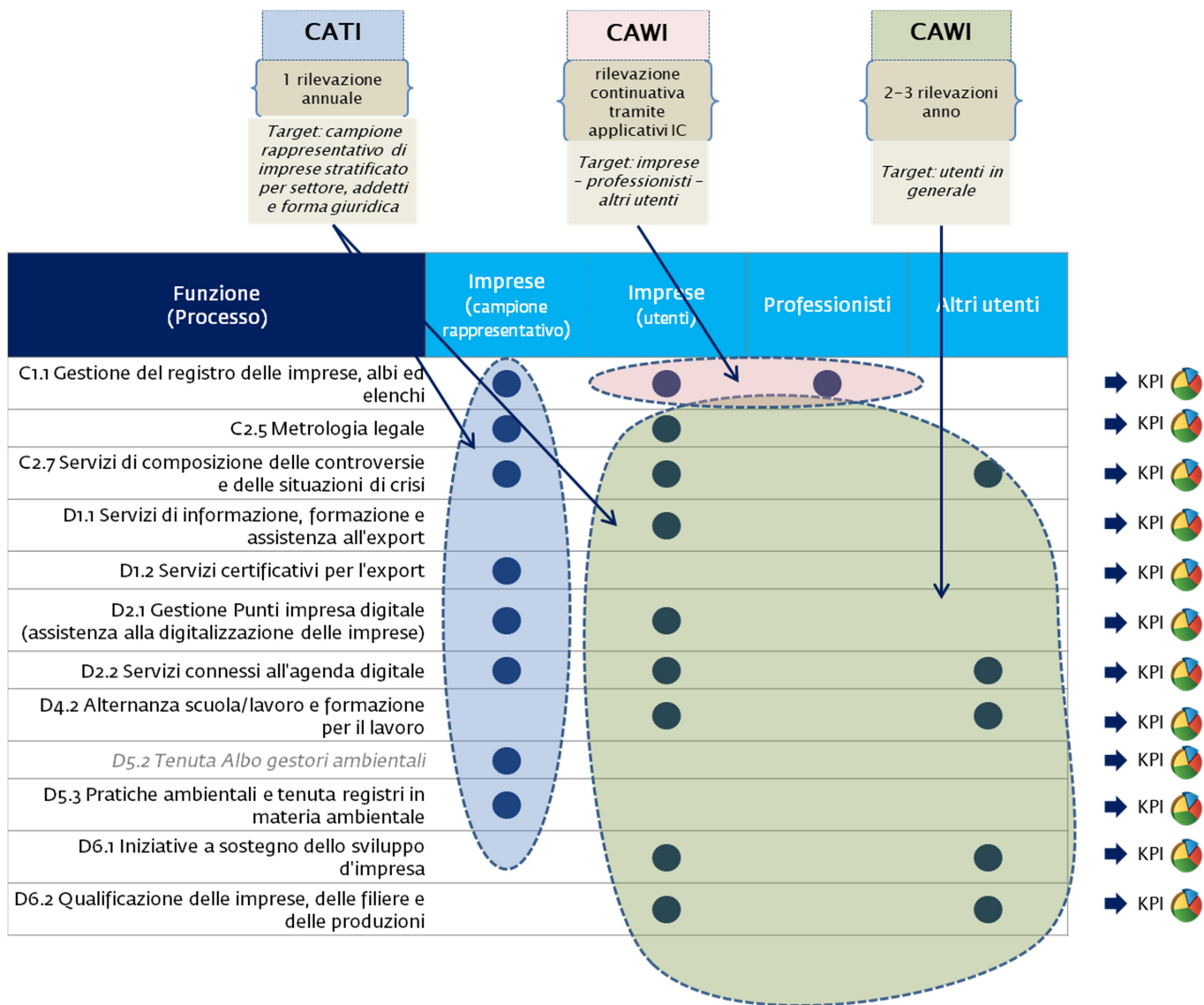


Si prevede la costruzione di obiettivi e relativi indicatori di efficacia qualitativa da attribuire alla performance dell'ente ovvero a quelle delle sue unità organizzative.

➔ Si vedano in Appendice alcuni KPI di qualità percepita >>>

Ai fini della comunicazione, le indagini di *customer satisfaction* possono essere usate sia nei confronti degli interlocutori interni (presentazioni a organi e personale) sia verso gli stakeholder esterni (pubblicazione sul sito web istituzionale, utilizzo in documenti e brochure di comunicazione istituzionale, presentazione nel corso di eventi, ecc.).

**SCHEMA RIEPILOGATIVO DEL MODELLO PROPOSTO**



## APPENDICE

### KPI DI QUALITÀ PERCEPITA

KPI (Key Performance Indicator) → Nome dell'indicatore	<b>INDICE DI SODDISFAZIONE</b>
<b>COSA MISURA</b> → Descrizione della valenza informativa e delle finalità conoscitive dell'indicatore	Indica in maniera sintetica il livello di soddisfazione complessiva da parte degli utenti in merito a uno specifico servizio
<b>TIPOLOGIA DELL'INDICATORE</b>	Qualità (percepita)
<b>COMPOSIZIONE INDICATORE</b> → Algoritmo di calcolo	<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ <u>Numeratore</u> = Somma dei giudizi positivi espressi dagli utenti relativamente al servizio</li> <li>↘ <u>Denominatore</u> = N. totale delle risposte degli utenti</li> </ul>
<b>FONTE DATI</b> → Origine dei dati da rilevare	Sistema informativo per la consultazione dei dati della Customer satisfaction delle Camere di commercio
<b>UNITÀ DI MISURA</b>	Valore percentuale
<b>VALORE OTTIMALE</b> → Valore cui deve tendere l'indicatore	Da stabilire servizio per servizio e in base all'esame delle serie storiche dei dati

<b>KPI (Key Performance Indicator)</b> → Nome dell'indicatore	<b>INDICE DI PERIODO</b>
<b>COSA MISURA</b> → Descrizione della valenza informativa e delle finalità conoscitive dell'indicatore	Esprime la valutazione dei servizi camerali nel giudizio espresso dagli utenti in merito a un loro miglioramento o peggioramento rispetto al passato
<b>TIPOLOGIA DELL'INDICATORE</b>	Qualità (percepita)
<b>COMPOSIZIONE INDICATORE</b> → Algoritmo di calcolo	<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ <u>Numeratore</u> = Differenza tra gli utenti che ritengono "migliorata" la qualità dei servizi e gli utenti che la ritengono "peggiolata"</li> <li>↘ <u>Denominatore</u> = N. totale delle risposte degli utenti</li> </ul>
<b>FONTE DATI</b> → Origine dei dati da rilevare	Sistema informativo per la consultazione dei dati della Customer satisfaction delle Camere di commercio
<b>UNITÀ DI MISURA</b>	Valore percentuale
<b>VALORE OTTIMALE</b> → Valore cui deve tendere l'indicatore	Valore maggiore di 0%

<b>KPI (Key Performance Indicator)</b> → Nome dell'indicatore	<b>INDICE DI RIUTILIZZO</b>
<b>COSA MISURA</b> → Descrizione della valenza informativa e delle finalità conoscitive dell'indicatore	Indica il gradimento e la propensione a utilizzare nuovamente in futuro i servizi non obbligatori (per legge) della Camera di commercio
<b>TIPOLOGIA DELL'INDICATORE</b>	Qualità (percepita)
<b>COMPOSIZIONE INDICATORE</b> → Algoritmo di calcolo	<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ <u>Numeratore</u> = N. utenti che hanno risposto "certamente no" in una scala di valutazione con 4 item *</li> <li>↘ <u>Denominatore</u> = N. totale delle risposte degli utenti</li> </ul>
<b>FONTE DATI</b> → Origine dei dati da rilevare	Sistema informativo per la consultazione dei dati della Customer satisfaction delle Camere di commercio
<b>UNITÀ DI MISURA</b>	Valore percentuale
<b>VALORE OTTIMALE</b> → Valore cui deve tendere l'indicatore	Valori compresi tra 0% e 3%

\* : a) *certamente sì*; b) *probabilmente sì*; c) *probabilmente no*; d) *certamente no*.

<b>KPI (Key Performance Indicator)</b> → Nome dell'indicatore	<b>CAMERA PROMOTER SCORE (CPS)</b>
<b>COSA MISURA</b> → Descrizione della valenza informativa e delle finalità conoscitive dell'indicatore	Indica le potenzialità che gli utenti raccomandino i servizi (non obbligatori) della Camera di commercio ad altri utenti
<b>TIPOLOGIA DELL'INDICATORE</b>	Qualità (percepita)
<b>COMPOSIZIONE INDICATORE</b> → Algoritmo di calcolo	<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ <u>Numeratore</u> = Differenze tra N. utenti che hanno espresso un giudizio tra 8 e 10 ("Promotori") e N. utenti che hanno espresso un giudizio tra 0 e 5 ("detrattori") in una scala da 0 a 10 *</li> <li>↘ <u>Denominatore</u> = N. totale delle risposte degli utenti</li> </ul>
<b>FONTE DATI</b> → Origine dei dati da rilevare	Sistema informativo per la consultazione dei dati della Customer satisfaction delle Camere di commercio
<b>UNITÀ DI MISURA</b>	Valore percentuale
<b>VALORE OTTIMALE</b> → Valore cui deve tendere l'indicatore	Valore maggiore di 0%

\* : 0 rappresenta nessuna possibilità e 10 possibilità massima di passaparola positivo.



## ALLEGATO

### FORMAT QUESTIONARIO CATI