



**CAMERA DI COMMERCIO**  
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA  
**BRESCIA**

**LINEE GUIDA  
SULLA RILEVAZIONE  
DELLA QUALITA' PERCEPITA DAGLI UTENTI  
(CUSTOMER SATISFACTION)**

## **1. PREMESSE**

Il processo di trasformazione e modernizzazione delle Amministrazioni Pubbliche è guidato in primo luogo dalla necessità di migliorare la soddisfazione dei cittadini e delle imprese per i servizi a loro offerti.

In tale processo assumono particolare importanza il tema della qualità dei servizi ed il ruolo centrale degli utenti, non solo nella veste di destinatari dei servizi ma anche quale risorsa strategica per valutare la rispondenza dei servizi erogati ai bisogni reali, così come percepiti dai soggetti fruitori.

Uno degli strumenti più utilizzati è la misurazione del grado di soddisfazione degli utenti o, in altri termini, del grado della qualità percepita da parte dei cittadini e delle imprese, comunemente denominata indagine di *customer satisfaction*.

Le indagini sul grado di soddisfazione degli utenti dei servizi pubblici servono ad ascoltare e comprendere a fondo i bisogni che il cittadino-cliente esprime, ponendo attenzione costante al suo giudizio, al fine di sviluppare e migliorare la capacità di dialogo e di relazione tra chi eroga il servizio e chi lo riceve.

Rilevare la *customer satisfaction* consente alle Amministrazioni di uscire dalla propria autoreferenzialità, aiutandole a relazionarsi con gli utenti, a conoscere e comprendere sempre meglio i bisogni dei destinatari ultimi delle proprie attività e a riprogettare, di conseguenza, sia le politiche pubbliche che il sistema di erogazione dei servizi.

La Camera di Commercio di Brescia intende dare valore al punto di vista dell'utente rendendo l'ascolto una funzione permanente, pianificata, organizzata e governata dei servizi resi.

## **2. GLI OBIETTIVI DELLA LINEE GUIDA**

La Camera di Commercio di Brescia, nell'intento di attuare modalità di ascolto dell'utenza, intende promuovere, diffondere e sviluppare l'introduzione di metodi di rilevazione sistematica della qualità percepita dall'utenza, basata sull'ascolto e sulla partecipazione, finalizzati a progettare sistemi di erogazione dei servizi mirati ai bisogni effettivi, utilizzando al meglio le risorse disponibili.

Le indagini sulla qualità percepita vengono, a tal proposito, utilizzate al fine di:

- definire nuove modalità di erogazione dei servizi o interventi di miglioramento di quelle esistenti, dimensionandone le caratteristiche tecniche alle effettive esigenze degli utenti;
- favorire 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 utente.

## **3. GLI IMPEGNI DELLA CAMERA DI COMMERCIO NELLO SVOLGIMENTO DELL'INDAGINE**

Per il raggiungimento degli obiettivi inerenti la realizzazione di indagini di *customer satisfaction*, la Camera di Commercio:

- programma e progetta lo svolgimento di periodiche rilevazioni della qualità dei servizi pubblici percepita dagli utenti, approntando metodologie e strumenti adeguati;
- diffonde con mezzi idonei i risultati della rilevazione e definisce, in correlazione con gli esiti delle analisi effettuate, strategie di intervento e programmi di miglioramento, in modo da adeguare progressivamente i servizi ai bisogni dell'utenza, soprattutto in termini di accesso e di fruibilità;
- favorisce lo sviluppo della cultura della misurazione e del miglioramento continuo della qualità, coinvolgendo i diversi livelli decisionali nonché tutti gli operatori dei servizi;
- crea specifiche competenze professionali necessarie a progettare e gestire le indagini sulla qualità percepita.

#### **4. INDICAZIONI DA SEGUIRE PER LA REALIZZAZIONE E L'UTILIZZO DELLE RILEVAZIONI SULLA QUALITÀ PERCEPITA**

##### **I - Significato e utilizzazione delle rilevazioni sulla qualità percepita**

Il monitoraggio della qualità percepita assume lo specifico significato di strumento utile al miglioramento continuo della qualità del servizio.

Tramite la *customer satisfaction* la Camera di Commercio individua il potenziale di miglioramento dell'Amministrazione, nonché dei fattori su cui si registra lo scarto maggiore tra ciò che l'Amministrazione è stata in grado di realizzare e ciò di cui gli utenti hanno effettivamente bisogno o che si aspettano di ricevere.

Ai fini di un suo corretto utilizzo, la Camera di Commercio non utilizza lo strumento *della customer satisfaction* per svolgere sondaggi d'opinione e/o per misurare il consenso dell'utenza nei confronti del livello politico o il grado di notorietà dell'Ente.

La rilevazione della *customer satisfaction* viene invece utilizzata per valutare l'impatto degli interventi di miglioramento dei servizi, per verificarne il riconoscimento da parte dell'utenza, in attuazione delle politiche di intervento dell'Ente nelle fasi della pianificazione e dell'individuazione delle scelte e delle priorità.

La *customer satisfaction* non viene attuata, di norma, per le rilevazioni della qualità percepita nei contesti dove i servizi non hanno raggiunto un minimo livello di strutturazione organizzativa, in quanto le condizioni di un percorso di miglioramento sono collegate ad una realtà definita e ad una relazione consolidata con l'utente.

##### **II - Fasi del processo di rilevazione**

Il processo di rilevazione della qualità percepita consiste in quattro distinte fasi che devono essere puntualmente rispettate.

###### ***a) La preparazione della rilevazione***

Nella fase preparatoria della rilevazione viene definito l'ambito e l'obiettivo dell'indagine.

Viene deciso se realizzare la ricerca con risorse interne oppure se ricorrere a professionalità esterne e viene scelto il modello di rilevazione più adeguato all'obiettivo. Durante questa fase è utile effettuare una pre-indagine esplorativa per verificare:

- l'eventuale esistenza di dati già disponibili presso l'amministrazione o fornitori esterni (ISTAT, associazioni di categoria, etc.), da utilizzare quale base per la ricerca;
- la qualità dei dati esistenti in termini di completezza, aggiornamento, grado di dettaglio, neutralità, etc;
- le modalità di svolgimento del servizio anche mediante momenti di osservazione diretta.

#### ***b) La raccolta dei dati***

Detta fase è costituita dalle seguenti attività principali:

- la raccolta di informazioni, per definire meglio i fattori di soddisfazione da prendere in considerazione ai fini dell'indagine e i bisogni/attese da verificare;
- la progettazione degli strumenti di rilevazione, delle modalità di somministrazione, e la scelta dell'ampiezza dell'eventuale campione;
- la somministrazione degli strumenti predisposti (modalità telematica, intervista personale, intervista telefonica, questionari da compilare a cura dell'utente, etc.) con modalità che favoriscano la partecipazione dell'utente, nonché la comprensione delle domande e che garantiscano l'obiettività dell'inchiesta.

#### ***c) L'elaborazione e l'interpretazione dei dati***

In questa fase vengono elaborati ed interpretati i dati raccolti per valutare la soddisfazione degli utenti, evidenziandone la distribuzione tra i diversi livelli di soddisfazione, la graduazione per importanza dei bisogni rilevati, le ragioni della presenza di aree di insoddisfazione o di gradimento, i punti di forza del servizio e le aree di debolezza su cui intervenire con azioni di miglioramento.

#### ***d) La presentazione e l'utilizzazione dei risultati***

Fase conclusiva nella quale si procede alla presentazione dei risultati all'interno e all'esterno dell'Ente in funzione della loro utilizzazione, per definire piani di miglioramento operativi, allocare specifiche responsabilità di miglioramento, controllare l'andamento dei risultati ottenuti, attuare tutte le azioni correttive e preventive, attivare l'orientamento all'utente dell'intera organizzazione in una logica di servizio, soddisfare pienamente le esigenze dei destinatari anticipando le loro aspettative.

### **III - Strumenti e modalità operative per la buona riuscita dell'indagine**

Al fine di una buona riuscita dell'indagine di customer satisfaction vengono adottati i seguenti accorgimenti operativi.

#### **a. *Definire il percorso corretto***

Azioni da compiere:

- definire l'ambito, gli obiettivi e i vincoli dell'indagine (risorse, tempo, estensione etc.);
- definire il programma di lavoro, individuando il responsabile del progetto, le fasi operative, il personale da coinvolgere, i tempi di attuazione, i costi ed i benefici.

b. ***Definire il ruolo degli attori coinvolti***

I principali ruoli-chiave nelle indagini di *customer satisfaction* sono i seguenti:

- il vertice decisionale della Camera di Commercio, sia esso il livello politico o il livello dirigenziale, di cui sono essenziali il coinvolgimento, l'impegno, nella qualità di primo destinatario dei risultati sulla efficacia delle prestazioni e di primo responsabile della definizione degli obiettivi di miglioramento dei servizi e dell'allocazione delle risorse;
- le unità organizzative deputate a promuovere e diffondere, all'interno della Camera di Commercio, la cultura della qualità dei servizi, anche attraverso iniziative di formazione;
- l'Ufficio Relazioni con il Pubblico, il cui compito precipuo, come prevede l'art. 8, comma 2, della legge 7 giugno 2000, n. 150, è quello di attuare, mediante l'ascolto dei cittadini e la comunicazione interna, i processi di verifica della qualità dei servizi e di gradimento degli stessi da parte degli utenti;
- gli operatori a stretto contatto con i fruitori dei servizi, che sono la naturale interfaccia con i bisogni e le aspettative dei cittadini, e in generale tutti gli operatori dei servizi valutati, per favorire la loro partecipazione attiva all'indagine e soprattutto la condivisione dei risultati e dei possibili percorsi di miglioramento;

c. ***Curare la comunicazione interna ed esterna***

Negli interventi di rilevazione della qualità percepita, la comunicazione interna riveste un ruolo di grande importanza per:

- il coinvolgimento e la motivazione delle persone, la promozione di atteggiamenti positivi e costruttivi e l'attenuazione delle resistenze al cambiamento;
- la costruzione della cultura della *customer satisfaction* in termini di rafforzamento del valore della centralità del cittadino, di accettazione di nuovi paradigmi organizzativi di superamento delle routine e di ricerca del miglioramento;
- il mantenimento, nel tempo, dell'adesione ai programmi di *customer satisfaction*;

La comunicazione esterna svolge un ruolo di grande rilievo in quanto:

- favorisce la partecipazione attiva dei cittadini all'intervento;
- rafforza la credibilità dell'amministrazione, conferendo trasparenza ai dati raccolti, rendendo visibile l'organizzazione dei servizi e mostrando come le azioni correttive abbiano inciso sulla loro qualità.

Le azioni di comunicazione sono programmate quali parti integranti e non marginali dell'iniziativa, con la partecipazione dei vertici dell'amministrazione.

d. ***Gestire l'eventuale ricorso ad assistenze tecniche esterne***

Per realizzare i propri programmi di rilevazione della customer satisfaction la Camera di Commercio può utilizzare risorse interne o, in alternativa, o ricorrere a professionalità esterne.

L'assistenza tecnica esterna può, eventualmente, essere utilizzata in alcune fasi e con specifici ruoli:

- scelta del modello, dell'ampiezza e delle modalità dell'intervento e valutazione dei costi e dei benefici;
- rafforzamento della consapevolezza dell'importanza strategica della *customer satisfaction*, sia negli amministratori che negli operatori dei servizi;
- effettuazione delle rilevazioni, tenuto conto che il professionista può agire in modo più neutrale, cogliendo dal cittadino maggiori spunti ed indicazioni;
- trasferimento della metodologia e degli strumenti al personale interno perché diventino

patrimonio dell'amministrazione.

e. ***Raccordare le rilevazioni ai processi decisionali e ai sistemi gestionali***

Le valutazioni della qualità percepita possono essere raccordate al sistema organizzativo dell'Ente e, in particolare, con i suoi principali sistemi gestionali; in particolare con :

- il sistema di programmazione e di controllo, per mettere il vertice dall'Amministrazione in grado di assumere le proprie decisioni sulla base di valutazioni che riguardano anche la capacità di soddisfare i bisogni degli utenti;
- il sistema premiante, da orientare anche al miglioramento della qualità sulla base dei giudizi espressi dai destinatari dei servizi.

f. ***Prevedere la continuità delle rilevazioni***

Le rilevazioni di customer satisfaction sono svolte con continuità nel tempo, in modo da poter valutare l'evoluzione dei bisogni e delle attese dell'utenza e di monitorare la capacità della Camera di Commercio di adeguarsi ai cambiamenti e di adeguare i propri standard di attività. La continuità di rilevazione fornisce alla Camera di Commercio anche la possibilità di capire in quale misura le azioni correttive adottate si sono tradotte in risultati effettivi e percepiti positivamente dai cittadini.

**§§§§§§§§§§§§**

IL SEGRETARIO GENERALE  
(dr Massimo Ziletti)