

Questionario
amministrazioni pubbliche

Customer Management FORUM

6° Benchmarking Nazionale Citizen Relationship Management in Italia

In collaborazione con



Con il contributo di



Perché il Benchmarking “Strategie di Citizen Relationship Management in Italia”

Cosa vuol dire per un'amministrazione pubblica adottare una strategia di **Citizen Relationship Management (CRM)**? Nelle imprese private CRM vuol dire governo integrato e strutturato della relazione con il cliente. E in ambito pubblico? In ambito pubblico applicare il CRM vuol dire condividere un fondamento di base comune anche al settore privato: soddisfare le aspettative dei cittadini-clienti. Ciò che invece differenzia il citizen dal customer è la finalità: istituzionale ed orientata al coinvolgimento dei cittadini in un caso, indirizzata ad obiettivi di business nell'altro. E, sebbene si stiano affermando significativi casi di eccellenza anche in ambito pubblico, c'è ancora molta strada da fare per una piena applicazione del CRM. Fondamentale, per le amministrazioni pubbliche che vogliano migliorare l'efficacia e l'efficienza nella relazione con i cittadini, è l'abilità di ascoltarli, conoscerli e saper trasformare velocemente questa conoscenza in azioni e strategie coerenti con le richieste e i bisogni degli utenti. In un'ottica di apertura delle amministrazioni pubbliche verso i cittadini, diventa strategica la scelta dei canali di contatto, secondo una logica di accesso multicanale, e la gestione e organizzazione delle risorse umane. È infatti proprio il front-line che può garantire il successo del CRM gestendo in maniera semplice, veloce ed esaustiva il rapporto con cittadini e imprese.

In questo scenario si inserisce il **benchmarking 2006** del **Customer Management Forum**, un'iniziativa promossa da irso in collaborazione con il Gruppo Tesi - Butera e Partners, Poste Italiane, Vodafone, Intouch, IC Service, Siebel, Reitek, INPS e Comune di Roma. **La partecipazione al benchmarking è gratuita** anche grazie al contributo di Abramo Customer Care, Acroservizi, ADICO, AIDIM, Answers, ANVED, Assocontact, Atlantic Technologies, Call&Call, CartaSi, Comdata, Contacta, Delos, Fondazione Caracciolo, Gruppo Cos, ForumPa, HR Community, Inxmail, Iter, Main Olos, Omnia Network, Omniatel, Randstad, Se.Pa, SSB, Telecom Italia, Telecom Italia Learning Services e VoiceComNews.

Il benchmarking 2006 è rivolto a tutte le amministrazioni pubbliche e associazioni che intendono adottare o hanno adottato un approccio centrato sul cittadino, anche se non hanno ancora implementato progetti di Citizen Relationship Management (CRM) o realizzato strutture di Contact Center. Il questionario si compone di tre parti, con livelli di complessità differenti, alle quali possono accedere amministrazioni con gradi di sviluppo del CRM diversi. Inoltre, il benchmarking si prefigge di disegnare il trend dell'organizzazione e della gestione della relazione con cittadini e imprese in Italia, usando come "storico" i risultati delle precedenti ricerche che hanno visto solo lo scorso anno la partecipazione di 264 Imprese e Pubbliche Amministrazioni per un totale di 422 contact center attivi, pari al 22% dei 1900 presenti in Italia.

Inoltre il benchmarking è alimentato anche dalla ricerca sul **valore strategico del CRM** nelle varie industrie e nella Pubblica Amministrazione. L'obiettivo del programma di ricerca è di identificare le leve strategiche per il conseguimento degli obiettivi del CRM nelle diverse realtà italiane, al fine di definire le priorità di intervento per la generazione di valore. Con la ricerca del Customer Management Forum vengono inoltre delineati gli scenari evolutivi del CRM secondo i diversi modelli di business e di servizi nelle imprese private e nel settore pubblico. I risultati finali della ricerca arricchiranno il report 2006 del Customer Management Forum sulle strategie di CRM in Italia.

Come partecipare al Benchmarking

La partecipazione all'attività di benchmarking del Customer Management Forum è gratuita e si rivolge a tutte le amministrazioni pubbliche in Italia che hanno realizzato progetti di e-government, investito in CRM e strutture di Contact Center, o, semplicemente, hanno cominciato ad affrontare in modo strutturato la gestione della relazione con il pubblico. L'attività si configura come un'opportunità di incontro e confronto offerta alle amministrazioni pubbliche e alla comunità professionale che si occupa di CRM in Italia sia in ambiente pubblico che privato.

I dati rilevati verranno utilizzati esclusivamente per l'attività di ricerca e verranno riportati in forma anonima sul report di sintesi. A tutti i partecipanti al benchmarking verrà fornito il report sintetico, contenente i principali risultati sulle nuove tendenze in atto nella realtà italiana.

I risultati saranno presentati e discussi con tutti i partecipanti al benchmarking in occasione del convegno annuale del Customer Management Forum "Strategie di CRM in Italia" (marzo 2006) e in occasione del ForumPa 2006 con un focus specifico sulla Pubblica Amministrazione (Roma, maggio 2006).

Modalità di compilazione

Il questionario si compone di tre Sezioni compilabili in base al grado di sviluppo del CRM all'interno dell'Ente. Per tale ragione anche le organizzazioni che non hanno un Contact Center possono partecipare alla ricerca compilando solo le sezioni A e B.

- A. Informazioni generali sull'Ente
- B. Citizen Relationship Management (CRM)
- C. Public Care e Contact Center

Per la particolare natura del tema affrontato - lo sviluppo del Citizen Relationship Management secondo un approccio che coinvolge più funzioni organizzative - si prega di collaborare con le altre Direzioni/Settori per rispondere ad alcune domande del questionario. Grazie all'opportunità di favorire il dialogo intorno ai temi del CRM, la compilazione del questionario rappresenta per le pubbliche amministrazioni un utile strumento di lavoro, permettendo la riflessione sulle proprie strategie e sul loro impatto sulle performance di ciascuna area organizzativa e sull'intera organizzazione.

La scadenza per la ricezione dei questionari compilati è il **28 febbraio 2006**.

Per maggiori informazioni e dettagli rivolgersi a:

Nicoletta Iacullo
Responsabile Benchmarking
irso srl

Via Maria Cristina, 2 - 00196 Roma
Tel. (+39) 06 32600412
Fax (+39) 06 3203292
iacullo@irso-bep.it

www.customermanagementforum.it

A**Informazioni generali sull'Ente****A.1**

Ente

Sede centrale (città)

Numero totale degli Addetti
(compresi dipendenti e collaboratori)**A.2****Settore/Area di Attività**
(Esprimere una sola preferenza)

- Comune
- Provincia
- Regione
- Comunità Montana
- Ministero
- Istruzione (Scuola, Università, ecc.)
- Altra PPAA locale
- Altra PPAA centrale
- Previdenza
- Sanità
- Camera di Commercio
- Ente no-profit
- Associazione

A.3**Indicare la/le tipologia/e di utenza servita e i relativi volumi**

	Bacino potenziale	Numero utenti nell'anno
<input type="checkbox"/> Imprese		(N/anno)
<input type="checkbox"/> Cittadini/utenti dei servizi		(N/anno)
<input type="checkbox"/> Altre Amministrazioni		(N/anno)

Strategia di CRM

Per Citizen Relationship Management si intende la gestione della relazione con cittadini ed imprese*, per aumentare la quantità e migliorare la qualità, la personalizzazione e l'accesso ai servizi, con il coinvolgimento degli utenti e attraverso lo sviluppo di un sistema integrato di relazioni con il territorio/ambiente di riferimento.

B.1

Cosa è principalmente il CRM nell'Ente?

(Esprimere una sola preferenza)

- Attivazione di una relazione diretta con i cittadini
- Ascolto e soddisfazione dei cittadini
- Promozione di nuovi servizi
- Approccio organizzativo centrato sul cittadino
- Soluzione tecnologica
- Altro (specificare) _____

B.2

Qual è il ruolo del CRM nelle strategie dell'Ente?

(Indicare le prime tre in ordine di importanza, scrivendo 1°, 2° e 3°)

- _ Creare una relazione di fiducia con i cittadini
- _ Semplificare l'accesso e la relazione con l'Ente
- _ Personalizzare/migliorare il servizio al cittadino
- _ Migliorare la capacità d'ascolto per lo sviluppo di nuovi servizi
- _ Ascoltare i cittadini per formulare le strategie
- _ Identificare cluster di cittadini per offrire servizi in modo mirato
- _ Accrescere la conoscenza del territorio
- _ Ridurre i costi di relazione e aumentare l'efficienza
- _ Migliorare l'immagine e la visibilità dell'organizzazione
- _ Altro (specificare) _____

* Per semplicità, nel questionario si utilizzerà principalmente il termine "cittadino", il riferimento è tuttavia sia all'utente cittadino sia all'utente impresa.

B

B.3

Nella vostra organizzazione qual è il livello di implementazione del CRM?
(È possibile esprimere più di una preferenza)

- Esiste un progetto di CRM in via di approvazione
- Esiste una struttura organizzativa che gestisce e coordina le iniziative di CRM
- Si comincia a parlare di CRM
- Esiste l'help desk (centralino evoluto, numero verde, supporto tecnico, ecc.)
- Ci sono funzioni diverse che si occupano della relazione con i cittadini/utenti
- È in atto un processo di sensibilizzazione/formazione sulla cultura di servizio
- Esiste il Contact Center (sistema di gestione multicanale del contatto con gli utenti)
- È stata acquistata/sviluppata una piattaforma di CRM
- Altro (specificare) _____

B.4

Chi è responsabile e gestisce il CRM nell'Ente?
Indicare la funzione di primo o secondo livello.
(Esprimere una sola preferenza)

- Direzione generale
- Specifica funzione di CRM
- URP
- Funzione Comunicazione
- Funzione Sistemi Informativi
- Altro (specificare) _____
- Nessuna funzione in modo specifico

B.5

Qual è il livello di implementazione dei seguenti progetti:
(È possibile esprimere più di una preferenza)

	completato	in corso	previsto
Multicanalità (Integrazione tra front-line fisico e canali alternativi come telefono e web)			
Implementazione di canali indiretti attraverso il Call e Contact Center (Customer Contact Management)			
Sistema di analisi e interpretazione dei dati sul cittadino (Customer Intelligence)			
Architettura informatica di gestione e condivisione dei dati sul cittadino (Customer Knowledge Management)			
Sistema di coordinamento delle attività tra utente, front-line e back-office (Workflow Management)			
Sistema di supporto al personale che opera sul territorio (Field Force Automation)			
Sistema di valutazione delle performance dei processi di CRM (Performance Management)			
Altro (specificare) _____			

B

B.6

La soluzione CRM utilizzata è
(Esprimere una sola preferenza)

- Proprietaria
- On Demand (soluzione CRM la cui gestione è demandata all'esterno)
- Mista
- Nessuna soluzione CRM utilizzata nell'Ente

B.7

Sulla base di quali attività viene valutato dall'Ente il successo di un intervento sul CRM?
(Indicare le prime tre in ordine di importanza, scrivendo 1°, 2° e 3°)

- Attraverso il monitoraggio delle performance del contact center
- Attraverso sondaggi sull'immagine e visibilità dell'organizzazione
- Dalla valutazione dell'orientamento al cittadino del personale
- Dai risultati della customer satisfaction
- Attraverso la diminuzione dei costi
- Altro (specificare) _____
- Non viene valutato

B.8

Quali sono gli indicatori utilizzati dall'organizzazione per monitorare le performance economico-finanziarie del CRM?
(Indicare l'ordine di importanza)

- Costo medio per cliente
- Costo per canale
- Altro (specificare) _____
- Nessuno indicatore economico-finanziario

B.9

Quali sono gli indicatori utilizzati dall'Ente per monitorare le performance di servizio al cittadino del CRM?
(Indicare le prime tre in ordine di importanza, scrivendo 1°, 2° e 3°)

- Indice di Customer Satisfaction
- Costo di gestione di una istanza (Cost per incident)
- Costo per contatto gestito (Cost per effective contact)
- Tempo di gestione di una istanza (Time to close an incident)
- Percentuale di ricorso ad altre strutture o livelli gerarchici (% di escalations)
- Altro (specificare) _____
- Nessuno indicatore di performance di servizio

B

B.10

Indicare con quali modalità avviene la segmentazione degli utenti

(Indicare le prime tre in ordine di importanza, scrivendo 1°, 2° e 3°)

- Socio-demografica (età, sesso, titolo di studio, reddito, ecc.)
- Per prodotto/servizio
- Geografica
- Per macrosegmenti (famiglie, imprese, ecc.)
- Informazioni sul comportamento del cittadino (tipologia di servizi maggiormente richiesti, aspettative dichiarate, canale preferito, ecc.)
- Ciclo di vita della relazione/storia del cliente
- Altro (specificare) _____
- Non viene effettuata segmentazione

B.11

L'indagine di Customer Satisfaction viene effettuata

(Esprimere solo una preferenza)

- All'interno
- Da una società esterna
- In parte all'interno e in parte da una società esterna
- Non viene effettuata

B.12

Come vengono utilizzati i risultati dell'indagine di Customer Satisfaction?

(È possibile esprimere più di una preferenza)

- Diffusi all'esterno
- Diffusi all'interno tra tutti i dipendenti
- Indicati ai responsabili di funzione per la parte di loro competenza
- Limitati all'area che gestisce la relazione con il cittadino
- Analizzati dal top management e quindi dai responsabili di funzione
- Altro (specificare) _____
- Non vengono utilizzati

B.13

Nell'Ente viene praticato il marketing relazionale (un processo continuo finalizzato a promuovere servizi sul territorio ed a gestire al meglio la relazione con i cittadini)?

(Esprimere solo una preferenza)

- Sì
- In parte
- No
- Non so

B**B.14****Quali sono le maggiori difficoltà incontrate nell'applicare il marketing relazionale nella vostra organizzazione?**

(È possibile esprimere più di una preferenza)

- Il personale
- L'informatica
- L'orientamento al servizio
- Le risorse finanziarie
- Altro (specificare) _____

B.15**Indicare la distribuzione percentuale delle attività di relazione con il cittadino gestite internamente (in-house) e quelle gestite da società esterne (in outsourcing)**

Modalità di gestione	totale delle attività gestite
In-house	(%)
In outsourcing	(%)
	TOT. 100%

B.16**Indicare le motivazioni che hanno spinto la vostra organizzazione a dare in outsourcing il servizio di gestione della relazione con i cittadini**

(Indicare le prime tre in ordine di importanza, scrivendo 1°, 2° e 3°)

- _ Esternalizzare attività ripetitive e/o di disturbo
- _ Esternalizzare la gestione di aree critiche
- _ Non considerare il servizio una core competence
- _ Facilitare la gestione dei picchi/Aumentare la flessibilità
- _ Attivare rapidamente servizi
- _ Sopperire alla mancanza di competenze adeguate
- _ Ridurre i costi di gestione
- _ Sopperire alla mancanza di risorse per un investimento iniziale (necessità per start-up)
- _ Altro (specificare) _____
- Non vengono esternalizzate le attività

B**B.17**

Indicare il principale criterio utilizzato per la scelta dell'outsourcer
(Esprimere solo una preferenza)

- Prezzo della prestazione
- Competenza specifica del settore
- Immagine di qualità del servizio
- Localizzazione
- Scalabilità (ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse umane e tecnologiche)
- Capacità tecnologica
- Altro (specificare) _____
- Non vengono esternalizzate le attività

B.18

Quale tipo di relazione esiste tra l'ente e l'outsourcer?
(Esprimere solo una preferenza)

- Formale e contrattuale basata su produttività, transazioni, gestione dei costi con penali in caso di performance mancate
- Formale e contrattuale basata sulla soddisfazione dei cittadini
- Basata sulla massimizzazione del valore reciproco
- Basata sulla condivisione di obiettivi e progetti comuni, compreso il rischio e gli incentivi
- Altro (specificare) _____
- Non applicabile

B.19

Nella vostra organizzazione, l'area che presidia l'attività di relazione con gli utenti è:
(Esprimere solo una preferenza)

- Un'unità organizzativa di primo livello
- Un'unità operativa funzionalmente dipendente da una direzione/settore
- Una Business Unit all'interno di una direzione/settore
- Altro (specificare) _____

B.20

Nella vostra organizzazione, dove si colloca l'area che presidia l'attività di relazione con gli utenti?
(Esprimere solo una preferenza)

- Comunicazione/Relazioni esterne
- Organizzazione/Risorse umane
- Sistemi informativi
- Direzione generale
- Direzione autonoma (denominata Customer Operations, CRM)
- Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP)
- Altro (specificare) _____

B**L'organizzazione del front-line****B.21**

Secondo quale modello è progettata la struttura organizzativa dell'Ente?
(Esprimere solo una preferenza)

- Orizzontale, seguendo i processi di relazione con il cittadino
- Divisionale, a fianco dei processi di relazione con il cittadino si trovano centri decisionali e di controllo funzionali
- Piramidale, secondo funzioni di servizio
- A matrice, secondo funzioni di servizio con centri decisionali e di controllo trasversali
- Altro (specificare) _____

B.22

Quali dei seguenti comportamenti sono maggiormente valutati e incentivati nella vostra organizzazione?

(Indicare le prime tre in ordine di importanza, scrivendo 1°, 2° e 3°)

- _ Perseguire l'efficienza e curare la gestione dei costi
- _ Soddisfare i cittadini
- _ Migliorare i processi di servizio
- _ Valorizzare l'ascolto del cittadino
- _ Creare una relazione di fiducia con il cittadino
- _ Altro (specificare) _____

B.23

Qual è la responsabilità del front-line nei confronti dell'utente?
(Esprimere solo una preferenza)

- Gestire autonomamente la relazione con il cittadino e solo in caso di necessità coinvolgere altre unità organizzative
- Indirizzare l'utente verso l'unità organizzativa di competenza
- Indirizzare l'utente verso l'unità organizzativa di competenza tenendo traccia di tutte le escalation e verificando la chiusura del caso
- È variabile a seconda del tipo di richiesta posta dal cittadino
- È variabile a seconda del tipo di utente
- Altro (specificare) _____
- Non è formalizzata

B.24

Qual è la distribuzione percentuale del personale complessivo dell'Ente su:

Rete Sportelli (sportelli operativi sul territorio)	(%)
Altri front-line fisici centrali (uffici di accoglienza, URP, ecc.)	(%)
Attività di relazione non-fisica con gli utenti (help desk, Contact Center, numeri verdi, ecc.)	(%)
Altre funzioni	(%)

TOT. 100%

B

B.25

Quali sono i messaggi chiave e i valori che il personale di front-line deve saper trasferire al cittadino?
(Indicare per ogni colonna le prime tre in ordine di importanza, scrivendo 1°, 2° e 3°)

	Rete Sportelli	Altri front-line fisici centrali	Attività di relazione con gli utenti	Altre funzioni
Disponibilità	—	—	—	—
Flessibilità	—	—	—	—
Capacità d'ascolto	—	—	—	—
Riconoscibilità	—	—	—	—
Piacevolezza	—	—	—	—
Allegria	—	—	—	—
Competenza	—	—	—	—
Cura del posto di lavoro	—	—	—	—
Chiarezza e trasparenza	—	—	—	—
Cortesia	—	—	—	—
Efficienza	—	—	—	—
Rispetto delle procedure	—	—	—	—
Altro (specificare)_____	—	—	—	—

B.26

Indicare quali strutture gestiscono/presidiano le seguenti attività di relazione con il cittadino
(È possibile esprimere più di una preferenza)

	Contact Center (comprende sia il canale telefonico, sia il canale web)			Rete sportelli	Altri front-line fisici centrali
	Solo In-house	Solo Outsourcing	Cosourcing (entrambe)		
Erogazione d'informazioni					
Erogazione di servizi amministrativi					
Transazioni economiche (tributi, multe, ecc.)					
Promozioni/Campagne					
Indagine di Customer Satisfaction					
Servizi specialistico tecnico/consulenziali					
Gestione reclami/disservizi					
Recupero crediti e tributi					
Miglioramento/innovazione dei processi di CRM					

B**B.27****Come avviene l'integrazione in ottica cliente tra le diverse unità che gestiscono la relazione con il cittadino?**

(È possibile esprimere più di una preferenza)

- Attraverso l'alimentazione di un unico database cittadini condiviso
- Attraverso una preposta struttura o ufficio
- Attraverso il Contact Center
- Tramite relazioni interfunzionali
- Attraverso l'alimentazione di specifici database funzionali
- Attraverso un coordinamento gerarchico
- Altro (specificare) _____
- In nessun modo

B.28**Il database cittadini permette di**

(È possibile esprimere più di una preferenza)

- Identificare il cittadino con il riferimento ai servizi richiesti
- Vedere i dettagli del cittadino in ogni fase della relazione
- Prevedere il comportamento del cittadino
- Altro (specificare) _____
- È assente il database

Se la vostra organizzazione non ha una struttura di Public Care e Contact Center può passare direttamente alla scheda finale dove indicare il referente per la compilazione del benchmarking e le persone da invitare al convegno annuale "Strategie di CRM in Italia " (marzo 2006).

Operations

Questa Sezione è dedicata ai Responsabili e Gestori del Contact Center. Nel caso in cui non sia stata attivata una struttura specificatamente dedicata al Public Care, questa parte del questionario può essere curata dal Responsabile del centralino o dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP).

C.1

Indicare in dettaglio i dati relativi alle dieci strutture di Contact Center più importanti e nell'ultima riga indicare, a livello aggregato, i dati relativi ad eventuali ulteriori strutture

Numero complessivo di Contact Center sul territorio italiano	TOTALE	Numero postazioni			Provincia
		Fine anno 2004	Attuali	Previsione fine 2006	
Contact Center 1					
Contact Center 2					
Contact Center 3					
Contact Center 4					
Contact Center 5					
Contact Center 6					
Contact Center 7					
Contact Center 8					
Contact Center 9					
Contact Center 10					
Altre strutture					

C.2

Quali tecnologie vengono utilizzate nel Contact Center per gestire il contatto con il cittadino?
(È possibile esprimere più di una preferenza)

- ACD system (Automatic Call Distribution)
- IVR (Interactive Voice Responder)
- Sistemi di routing
- Fax server
- E-mail server
- CTI (Computer Telephony Integration)
- Voice Over IP
- Voice Recognition/Text To Speech
- Predictive dialer
- Call monitoring/Taping
- Call back
- Co-browsing
- SMS
- Altro (specificare) _____

C.3

Indicare la percentuale di chiamate risolte senza l'intervento di un operatore (risponditori automatici, IVR, Voice portal, ecc) sul totale dei contatti telefonici, scegliendo tra le seguenti classi
(Esprimere solo una preferenza)

- Sino a 5%
- Da 6% a 10%
- Da 11% a 30%
- Da 31% a 50%
- Oltre il 50%
- Nessuna gestione in automatico

C.4

Indicare qual è il criterio base per il funzionamento del sistema di routing

(Indicare le prime tre in ordine di importanza, scrivendo 1°, 2° e 3°)

- Criteri di segmentazione dell'utenza adottati dal CRM
- Microstruttura organizzativa del Contact Center
- Livello di attività/traffico (code)
- Competenze dell'operatore
- Tipologia di servizio
- Altro (specificare) _____
- Non esiste il sistema di routing

C.5

Indicare i seguenti dati relativi ai flussi di comunicazione su base annua

(Eventualmente facendo una stima mensile moltiplicata per 12)

	Inbound	Outbound
Numero totale delle chiamate	(N°/anno)	(N°/anno)
Numero totale delle e-mail (inclusi i messaggi provenienti dalla compilazione di form online)	(N°/anno)	(N°/anno)
Numero di SMS	(N°/anno)	(N°/anno)
Numero di fax	(N°/anno)	(N°/anno)
Numero di lettere	(N°/anno)	(N°/anno)

C.6

Quali sono le finalità delle attività outbound?

(Indicare le prime tre in ordine di importanza, scrivendo 1°, 2° e 3°)

- Gestione imprevisti/informazioni su anomalie
- Call back (richiamare su caso aperto precedentemente)
- Campagne e promozione
- Indagini di Customer Satisfaction
- Indagini per segmentare e comprendere meglio le caratteristiche del cittadino
- Indagini sul territorio/ascolto delle esigenze dei cittadini
- Recupero crediti e tributi
- Erogazione di servizi integrati
- Altro (specificare) _____
- Attività outbound non significativa sul totale dei volumi

C.7

Frequenza e utilizzo del sito web nell'anno

(Eventualmente facendo una stima mensile moltiplicata per 12)

Numero di visitatori	(N°/anno)
Numero di transazioni	(N°/anno)

C

C.8

Attraverso il sito web è possibile

(È possibile esprimere più di una preferenza)

- Trovare il numero del Contact Center o help desk
- Svolgere azioni self service
- Attivare un call back automatico
- Accedere alla e-mail
- Svolgere internet call
- Ricevere ed inviare instant messages
- Altro (specificare) _____

C.9

Qual è il budget annuale totale per il Contact Center e l'incidenza percentuale delle principali voci di spesa?

Budget annuale del Contact Center	(Euro/anno)		
	2004	2005	Previsione 2006
Telecomunicazioni	(%)	(%)	(%)
Sistemi informativi (costi operativi e manutenzione)	(%)	(%)	(%)
Investimenti	(%)	(%)	(%)
Costo del lavoro degli operatori	(%)	(%)	(%)
Management e staff	(%)	(%)	(%)
Servizi di consulenza	(%)	(%)	(%)
Formazione	(%)	(%)	(%)
Oneri fiscali	(%)	(%)	(%)
Utenze e energia	(%)	(%)	(%)
Costo delle facilities	(%)	(%)	(%)
Altro (specificare) _____	(%)	(%)	(%)
	TOT 100%	TOT 100%	TOT 100%

C.10

Quale strategia viene applicata nella scelta del numero telefonico?

(Esprimere solo una preferenza)

- Numero verde
- A costo ripartito
- A pagamento
- Mista

C.11

Indicare le modalità di apertura del Contact Center

(Esprimere solo una preferenza)

- 24h - 7gg
- 24h - non tutti i giorni
- Stesso orario delle altre funzioni
- Tempo prolungato rispetto alle altre funzioni
- Altro (specificare) _____

C.12

Quali sono i criteri organizzativi seguiti per la definizione dell'organizzazione del lavoro nel Contact Center?

(Indicare le prime tre in ordine di importanza, scrivendo 1°, 2° e 3°)

- _ Processo/attività
- _ Segmentazione utenti
- _ Livello di competenze richieste dai processi
- _ Tipologia di servizio
- _ Localizzazione geografica
- _ Altro (specificare) _____

C.13

Indicare quali sono gli indicatori di performance utilizzati nel Contact Center e il loro valore della più recente rilevazione

Indicatore	Media annua o, dove non possibile, ultimo valore mensile
Tempo medio di attesa	(secondi)
% risposta in 20 secondi	(% sul totale)
% chiamate perse	(% sul totale)
Durata media chiamate	(secondi)
% Contatto concluso in un'unica chiamata (one call solution)	(% sul totale)
% Contatto concluso da un unico operatore (one voice solution)	(% sul totale)
Chiamate utili per operatore all'ora	(n/ora)

Le risorse umane

C.14

Indicare il numero di dipendenti del Contact Center per ruolo (in termini di full time equivalent)

Figure professionali del Contact Center	Fine anno 2004	Attuali	Previsione fine 2006
Operatori			
Supervisor/Team Leader			
Manager			

C.15

Descrivere la popolazione lavorativa del Contact Center attuale e la loro permanenza nel ruolo

Figure professionali del Contact Center	Età media	Laureati	Donne	Iscritti al sindacato	Permanenza nel ruolo
Operatori	anni	(%)	(%)	(%)	mesi
Supervisor/Team Leader	anni	(%)	(%)	(%)	mesi
Manager	anni	(%)	(%)	(%)	mesi

C.16

Indicare la composizione in termini percentuali delle forme contrattuali utilizzate per la forza lavoro del Contact Center

Forme contrattuali	Composizione percentuale rispetto al totale della forza lavoro del Contact Center
Dipendenti a tempo indeterminato	(%)
Dipendenti a tempo determinato	(%)
Contratto a progetto	(%)
Contratto di somministrazione a tempo indeterminato (staff leasing)	(%)
Contratto di somministrazione a tempo determinato (ex interinale)	(%)
Contratto di inserimento (ex formazione lavoro)	(%)
Contratto di apprendistato	(%)
Altro (specificare) _____	(%)
	TOT. 100%

C.17

Indicare le diverse tipologie di orario/organizzazione del lavoro utilizzate nel Contact Center e il loro valore nella più recente rilevazione

Orario da contratto nazionale (tempo pieno)	(%)
Part-time orizzontale	(%)
Part-time verticale	(%)
Part-time misto (orizzontale-verticale)	(%)
Telelavoro	(%)
Altro (specificare) _____	(%)
TOT. 100%	

C.18

Indicare la retribuzione media lorda annua dei lavoratori nel Contact Center full time equivalent, la percentuale della parte variabile (se esiste) e la retribuzione lorda oraria per i non dipendenti

Figure professionali del Contact Center	Retribuzione lorda per operatore	Percentuale parte variabile (se non prevista=0)
Operatori dipendenti	(euro/anno)	(% sul totale)
Collaboratori	(euro/ora)	(% sul totale)
Supervisor/ Team Leader	(euro/anno)	(% sul totale)
Manager	(euro/anno)	(% sul totale)

C.19

La parte variabile della retribuzione dell'operatore è legata a
(Indicare le prime tre in ordine di importanza, scrivendo 1°, 2° e 3°)

	Operatori dipendenti	Collaboratori
Performance individuale (tempi di chiusura, ecc)	—	—
Tasso di presenza	—	—
Performance economico-finanziaria dell'Ente	—	—
Customer Satisfaction Index complessivo	—	—
Performance secondo KPI (Key Performance Indicator) del team	—	—
Risultati su attività o progetti speciali (es. facilitatore, impegno sociale, knowledge management, miglioramento processi)	—	—
Altro (specificare) _____	—	—
Non è prevista la parte variabile della retribuzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C.20

Quali leve di incentivazione vengono applicate all'interno del Contact Center?

(Indicare quali strumenti vengono utilizzati e per quale popolazione)

Figure professionali del Contact Center	Leve indirette (benefit e servizi)	Leve dirette (bonus, incentivi annuali, premi produzione, ecc)	Riconoscimento sociale (visibilità)	Non sono previste leve di incentivazione
Operatori				
Supervisor/ Team Leader				
Manager				

C.21

Esplicitare i seguenti dati di turnover e assenteismo su base annua

	Dipendenti	Collaboratori
Turnover dell'Ente	(%)	(%)
Turnover della struttura che presidia la relazione con il cittadino	(%)	(%)
Assenteismo dell'Ente	(%)	(%)
Assenteismo della struttura che presidia la relazione con il cittadino	(%)	(%)

C.22

Indicare quali sono i criteri di scelta per la selezione del personale del Contact Center

(Indicare le prime tre in ordine di importanza, scrivendo 1°, 2° e 3°)

- _ Livello di scolarizzazione
- _ Competenze relazionali
- _ Conoscenza dei servizi e delle relative procedure
- _ Precedenti esperienze
- _ Potenziale di crescita all'interno dell'Ente
- _ Altro (specificare) _____

C.23

Indicare quali competenze sono considerate chiave per svolgere il lavoro di operatore per servizi Inbound e Outbound

(Indicare per ogni colonna le prime tre in ordine di importanza, scrivendo 1°, 2° e 3°)

	Inbound	Outbound
Conoscenza del settore	—	—
Multi-tasking	—	—
Problem solving	—	—
Rispetto delle procedure e istruzioni	—	—
Capacità di ascolto	—	—
Competenze di comunicazione	—	—
Decision making	—	—
Orientamento al cittadino	—	—
Affidabilità della persona	—	—
Influenza e persuasione	—	—
Altro (specificare) _____	—	—

C.24

Indicare con quali modalità viene erogata la formazione nel Contact Center, distinguendo tra aula, on the job e e-learning

	Formazione in ingresso	Re-training
Aula	(gg)	(gg/anno)
On the job	(gg)	(gg/anno)
E-Learning	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No

C.25

Indicare quali sono i contenuti degli interventi formativi per gli operatori del Contact Center, distinguendo tra formazione in ingresso e re-training

(Indicare per ogni colonna le prime tre in ordine di importanza, scrivendo 1°, 2° e 3°)

	In ingresso	Re-training
Tecniche di Comunicazione/Phone skill	—	—
Procedure e strumenti operativi	—	—
Segmentazione utenti	—	—
Processi dell'Ente	—	—
Strategie e obiettivi di miglioramento della relazione con l'utente	—	—
Conoscenza dei servizi erogati	—	—
Teamworking		
Aggiornamenti su aspetti normativi	—	—
Monitoraggio e uso degli strumenti statistici	—	—
Tecniche di analisi del contesto di riferimento	—	—
Politiche e procedure del personale	—	—
Sistemi e tecnologie	—	—
Altro (specificare) _____	—	—

C.26

Indicare quali strutture di formazione il Contact Center utilizza

(È possibile esprimere più di una preferenza)

- Aule di proprietà dell'Ente
- Aule informatizzate di proprietà dell'Ente
- Laboratori di proprietà dell'Ente
- Strutture di proprietà di terzi

C.27

In quali occasioni di contatto con il cittadino, è previsto da parte dell'operatore un atteggiamento proattivo?

(Indicare le prime tre in ordine di importanza, scrivendo 1°, 2° e 3°)

- Reclamo dell'utente
- Recupero crediti e tributi
- Telefonata di verifica a seguito di un reclamo
- Campagne per la promozione di nuovi servizi
- Basso tasso di soddisfazione
- Logorio della relazione con il cittadino
- Cambiamenti nei dati personali del cittadino (casa, stato civile)
- Altro (specificare) _____
- Non è previsto

C.28

Quali strumenti vengono utilizzati per la gestione e lo sviluppo del personale nel Contact Center?

(Indicare le prime tre in ordine di importanza, scrivendo 1°, 2° e 3°)

- Incentivi economici sugli obiettivi
- Valutazione formale
- Rewarding personalizzato
- Sistema di raccolta di bisogni formativi
- Formazione mirata di consolidamento
- Coaching individuale
- Eventi sociali
- Percorso di carriera/mobilità
- Outdoor training
- Assessment
- Altro (specificare) _____
- Nessun sistema di gestione e sviluppo

C.29

Quali sono i percorsi di crescita e mobilità per gli operatori?

(È possibile esprimere più di una preferenza)

- Orizzontali all'interno del Contact Center (verso una più elevata complessità)
- Verticali all'interno del Contact Center (verso ruoli di maggiore responsabilità)
- Verso altri settori dell'organizzazione
- Outplacement verso altri enti
- Non sono previsti

Si prega di inviare il questionario compilato a:

irso

Via Maria Cristina, 2 - 00196 Roma
Tel. (+39) 06 32600412 - Fax (+39) 06 3203292

La scadenza per la ricezione dei questionari compilati è il **28 febbraio 2006**.

Indicare il referente a cui inviare il report di sintesi dei risultati del benchmarking 2006 e i riferimenti delle persone che hanno contribuito alla compilazione del questionario da invitare al convegno annuale "Strategie di CRM in Italia" (marzo 2006).

Ente _____
Indirizzo _____
Cap/Località _____ Provincia _____
Telefono _____ Fax _____
Sito internet _____

Referente per il Benchmarking

Nome _____ Cognome _____
Ruolo _____
Telefono _____ Fax _____
E-mail _____

Altre persone da invitare al convegno annuale

Nome _____ Cognome _____
Ruolo _____
Telefono _____ Fax _____
E-mail _____

Nome _____ Cognome _____
Ruolo _____
Telefono _____ Fax _____
E-mail _____

In riferimento al D.Lgs 196/03 sulla privacy si autorizza il trattamento dei dati personali per l'attività di benchmarking e la ricezione d'informazioni su altri eventi e iniziative sul tema del CRM.

Firma

Il Customer Management Forum

Sostenuto dalla partecipazione di oltre 500 imprese pubbliche e private con una comunità professionale di oltre 2000 persone in Italia, il **Customer Management Forum** costituisce la Business Community sui temi delle strategie di **Customer Relationship Management** (CRM) e delle implicazioni organizzative, tecnologiche e gestionali del front-line e del customer care.

Il Customer Management Forum è diventato negli anni un punto di riferimento per chi si occupa di CRM ed anima un continuo dialogo fra manager e professionisti che affrontano in vario modo le sfide strategiche, organizzative e gestionali del CRM.

La sesta edizione 2005-2006, la "Business Community" sul Customer Relationship Management, promossa da irso in collaborazione con Butera e Partners, Tesi, Vodafone, Intouch - Gruppo Europ Assistance, Poste Italiane, Siebel, Reitek, IC Service - Gruppo InfoCamere, INPS e Comune di Roma, parte dalle attività consolidate di incontri, study tour e il benchmarking nazionale e lancia la ricerca sul ruolo strategico del CRM nella catena di valore nelle varie industries e nella Pubblica Amministrazione. Il processo portante della ricerca sarà costituito da una serie di incontri con esperti per le aziende iscritte al Customer Management Forum, volto a delineare il ruolo attuale e prospettico dei canali di gestione della relazione a distanza.

La quinta edizione 2004-2005, "La comunità italiana su CRM e Customer Care", promossa da irso in collaborazione con Butera e Partners, Tesi, Vodafone, Poste Italiane, Intouch - Gruppo Europ Assistance, INPS, Comune di Roma e IC Service - Gruppo InfoCamere, aveva l'obiettivo di consolidare la comunità professionale del CRM in Italia attraverso la diffusione e lo scambio di esperienze sui temi del Customer Relationship Management e delle implicazioni strategiche, organizzative, tecnologiche e gestionali del customer care nel contesto italiano. Le principali attività hanno riguardato i viaggi studio all'estero per l'analisi sul campo di best practice internazionali e la quinta ricerca di benchmarking che ha coinvolto 264 partecipanti, con complessivamente 422 contact center attivi (pari al 22,21% esistenti in Italia) e 35.300 postazioni operatore (42% del parco installato nel Bel Paese).

La quarta edizione 2003-2004, "CRM - migliorare le performance e la relazione con il cliente", promossa in collaborazione con Vodafone Omnitel, INPS, Poste Italiane, Intouch - Gruppo Europ Assistance, Delos - Gruppo Getronics, attraverso convegni, workshop e seminari, viaggi studi all'estero e la ricerca di benchmarking ha dato la possibilità alle imprese e pubbliche amministrazioni partecipanti di imparare a definire e implementare strategie di Customer Relationship Management, a misurare l'efficacia e il ROI del CRM, ad installare e organizzare il proprio contact center e a migliorare le performance dei contact center già operativi. La ricerca di benchmarking 2004 ha analizzato 159 imprese/enti, con un totale di 341 contact center attivi (il 15% degli installati a livello nazionale) e 24.349 postazioni operatore (il 24% delle installate).

La terza edizione 2002-2003, "CRM - fare business in partnership con il cliente", promossa in collaborazione con Vodafone Omnitel, INPS, Intouch - Gruppo Europ Assistance, Delos - Società del Gruppo Getronics, attraverso un percorso di ricerca, incontri di discussione, visite e studi di caso italiani ed internazionali, ha offerto ai partecipanti delle imprese e pubbliche amministrazioni la possibilità di imparare a definire e implementare strategie di customer relationship management, ad installare e organizzare il proprio contact center e a migliorare le performance dei contact center già operativi. La ricerca di benchmarking 2003 ha analizzato 153 imprese/enti, con un totale di 245 contact center attivi (il 15,3% degli installati a livello nazionale) e 23.183 postazioni (il 30% delle installate).

La seconda edizione 2001-2002, "Gestire il Cliente nella Net-Economy", promossa in collaborazione con Vodafone Omnitel, INPS, Answers, Knowledge Stones - Gruppo AISoftw@re, ha focalizzato l'attenzione sulle implicazioni organizzative, tecnologiche e gestionali del customer relationship management nell'era della net economy. Tra le attività principali troviamo i viaggi studi all'estero per visitare realtà di best practice internazionali e la seconda analisi di benchmarking su strategie di CRM e sui trend nel Customer Care in Italia. Al benchmarking 2002 hanno partecipato più di 110 imprese/enti, con un totale di 171 contact center attivi (il 12,5% degli installati a livello nazionale) e 15.911 postazioni (il 26,1% delle installate).

La prima edizione 2000-2001, "Organizzare e Gestire i Call e Contact Center in Italia" promossa in collaborazione con Teleclient, Omnitel, INPS, ha focalizzato l'attenzione sui modelli organizzativi e gestionali nei contact center creando, per la prima volta in Italia, un contesto per lo scambio ed il confronto di esperienze e per l'analisi di pratiche innovative di customer care e della gestione delle strutture di front-line. Tra le attività principali è da sottolineare la prima analisi di benchmarking in Italia sui temi del CRM e Customer Care che ha coinvolto un gruppo di oltre 70 aziende ed enti con 110 contact center (circa il 10% di quelli attivi in Italia) e 3.045 postazioni (circa il 7% del dato nazionale).

Il Gruppo di lavoro sul Citizen Relationship Management

Nei suoi cinque anni di attività il gruppo di lavoro "CRM e PA" animato dal Customer Management Forum ha realizzato diverse iniziative, le più importanti delle quali sono:

Forum PA 2005, Convegno su "CRM e multicanalità", 11 maggio Roma.

Nel Convegno sono stati presentati i risultati del benchmarking 2005 del Customer Management Forum sullo stato dell'arte del Citizen Relationship Management in Italia. I dati sono stati commentati da rappresentanti di amministrazioni pubbliche che hanno innovato la relazione con cittadini e imprese, semplificato i processi di relazione con il pubblico e sviluppato strategie multicanale di CRM.

Workshop "E-Government e Citizen Relationship Management in Italia: strategie, stato dell'arte e tendenze", 24 Novembre 2004, Roma.

L'evento ha approfondito le case history italiane di maggior rilievo sui temi dell'e-government e del Citizen Relationship Management e riflessioni maturate durante il viaggio studio del Customer Management Forum in USA.

Viaggio Studio, 19-23 Giugno 2004, New York e Washington (USA).

Sono stati visitati casi internazionali di best practice su CRM e e-government: il New York City Contact Center 311, il Progetto di E-Gov - "USA SERVICES", il Washington Mayor's Citywide Call Center, e l'"Office of Citizen Complaint Review" del District of Columbia.

Il CRM nelle amministrazioni pubbliche: scenari ed esperienze, 23 Ottobre 2003, Firenze.

L'evento ha approfondito scenari ed esperienze in ambito pubblico sul tema del CRM, con interventi di esperti sui temi dell'e-government e casi di innovazione in amministrazioni centrali e locali.

Bacino di Innovazione del Dipartimento della Funzione Pubblica "Il call center nelle Amministrazioni Pubbliche".

Alcuni Enti che hanno partecipato alle attività del Customer Management Forum sul tema del "CRM e PA" sono stati coinvolti dal Dipartimento della Funzione Pubblica (Programma Cantieri) nel Bacino di Innovazione dedicato al call center e alla gestione dei contatti con i cittadini e le imprese, coordinato da Thomas Schael, Responsabile del Customer Management Forum. I risultati del gruppo di lavoro - cui hanno partecipato Agenzia delle Entrate, INPS, i Comuni di Bologna, Roma, Torino, Trieste, Venezia - sono raccolti nel manuale "Il call center nelle amministrazioni pubbliche", pubblicato nella collana dei Manuali del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Viaggio Studio, 24-25 Marzo 2003, Regione di Valencia e Comune di Barcellona (Spagna).

Sono stati visitati due casi internazionali di best practice nell'ambito del Public Care: la Regione di Valencia e il Comune di Barcellona.

Seconda giornata del Convegno annuale del Customer Management Forum "Fare business in partnership con il cliente", 28 Febbraio 2003, INPS - Roma.

Il Convegno ha approfondito il tema del CRM nella PA attraverso il confronto di esperienze e riflessioni sulle strategie di CRM adottate in Italia e in altre realtà internazionali.

Seminario "Customer Management e PA: gli scenari e le tendenze del Public Care in Italia", 10 Ottobre 2002, Formez - Napoli.

Il seminario ha rappresentato un momento di condivisione di esperienze e riflessioni sulle strategie di Customer Relationship Management adottate nelle strutture pubbliche italiane e sulle modalità di relazione, comunicazione e assistenza al cittadino/utente.

Seconda giornata del Convegno annuale del Customer Management Forum "Gestire il cliente nella Net-Economy", 28 Febbraio 2002, INPS - Roma.

Il Convegno, dedicato a "Il cambiamento della PA tra CRM e e-government", ha delineato, attraverso casi e scenari, quali sono le strategie "percorribili" per rendere la PA più accessibile e vicina ai cittadini.

Viaggio Studio, Febbraio 2002, Leeds City Council e NHS Direct (UK).

Sono stati visitati due casi internazionali di best practice nell'ambito Public Care: NHS Direct e il Comune di Leeds.

Focus group "CRM nella PA", 13 Dicembre 2001, Roma.

Il focus group è stato un momento di scambio di conoscenze tra diverse amministrazioni pubbliche che hanno maturato esperienze significative nella gestione della relazione con l'utente.

Seminario "Esigenze ed esperienze del Customer Care nell'Ente Pubblico", 9 novembre 2001, Comune di Palermo.

Il seminario è stato occasione di confronto sui temi della gestione della relazione con l'utente, cittadino e impresa.

Hanno partecipato alle iniziative del Customer Management Forum

3i, A.R.P.A.V., A.T.R. Agenzia per la mobilità, A-CCI Aris, ABB SAE, Abbott, ABI Associazione Bancaria Italiana, Abramo Customer Care Datel, ACAG, Accenture, Accueil, Ace, Acegas, ACI Automobile Club d'Italia, ACI Global, ACI Informatica, Aconet, ACRAF Aziende Chimiche Riunite Angelini Francesco, Acroservizi, ADAI, Adecco, Adivar-Comifar, AEA, AEM Azienda Energetica Metropolitana Torino, Aermec, Aethra, AGAC, AGEA Azienda Gas Energia Ambiente, Agea Ferrara, Agenzia delle Entrate, AIAS, AIM Vicenza, AIPA – Autorità per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione, Air Canada, AirOne, AISL, AISoftware Technologies & Solutions, Albacom, Alcam International, ALD Automotive Axus Italiana, Alenia Marconi System, Alitalia, All State Insurance, Allaxia, Alpitour, Alter Ego Servizi Integrati, Altesys, Amat, American Airlines, American Standard Italia, Amga, AMIR, AMPS Azienda Municipalizzata Pubblici Servizi, Answers, AQP Acquedotto Pugliese, Arc Real Estate, Arca, Archivio di Stato, Arété Comunicazione, ARIN - Azienda Risorse Idriche Napoli, Art'è - Società Internazionale di Arte e Cultura, Artsana, ASA Azienda Servizi Ambientali, ASL I Milano, ASL I Napoli, ASL II Empoli, ASL 2 Gorizia Isontina, ASL 4 Napoli, ASL 6 Pordenone, ASL Imperiese, ASL Rieti, ASL Roma, ASOB, Assicurazioni Generali, Assindustria Firenze, Asso Call Center, Assolombarda, Assoprol, Assotec, At work, ATC Torino, Atena, Atento Italia, Ater Venezia, Atesina, Audiotech, Aureo Gestioni - Gruppo ICCREA, Auselda, Autorità Garante della Privacy, Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni, Autostrade per l'Italia, Avaya, Avepa, AXA Assicurazioni, Axus Italiana, Azienda Promozione Turistica del Trentino, Azienda Sanitaria di Firenze, B Ticino, Bzwin, Babini, Bain Cuneo e Associati, Banca IZI, Banca Antonveneta, Banca Commerciale Italiana, Banca CR Firenze, Banca di Cividale, Banca di Roma, Banca Fideuram, Banca Fineco, Banca Intesa, Banca Mediolanum, Banca Monte dei Paschi di Siena, Banca Nazionale del Lavoro, Banca Nazionale del Lavoro Multiservizi, Banca Popolare di Milano, Banca Toscana, Banco di Napoli, Banco Popolare di Verona e Novara, Barilla Alimentare, Bassilichi, Bayer, Best Western International, Between, Birra Peroni, Biz to B, Blue Assistance, Boehringer Ingelheim Italia, Bofrost, BP Italia, BPU Banche Popolari Unite, British Airways, BSI, Buffetti, Bull Italia, Buongiorno.it, Caffaro, Call & Call, Call Center Teleproposta, Callweb, Camera di Commercio di Alessandria, Camera di Commercio di Asti, Camera di Commercio di Benevento, Camera di Commercio di Bergamo, Camera di Commercio di Bologna, Camera di Commercio di Cagliari, Camera di Commercio di Catanzaro, Camera di Commercio di Grosseto, Camera di Commercio di L'Aquila, Camera di Commercio di Matera, Camera di Commercio di Pisa, Camera di Commercio di Pordenone, Camera di Commercio di Sassari, Camera di Commercio di Venezia, Canon Italia, CartaSi, Carte Orange, Cassa di Risparmio Bolzano, Cassa di Risparmio di Firenze, Cassa di Risparmio San Miniato, CD Italy, CDC Point, Cedacrinord, Cedcamera CCIAA Milano, Centrale del latte FI PT LI, Centro Ricerche FIAT, Cesaweb, Cézanne Software, CGIL, Chanel, CHL, CIIP, CIRTE Manifattura di Salerno, Città del Fare, CM Sistemi, CNR Consiglio Nazionale delle Ricerche, Coca Cola Bevande Italia, Codec, Cofiri, Coega, Cogitas, Coloplast, COM Metodi, COMI, COMDATA BIS, COME, Commissione Europea-Centro Comune di Ricerca Ispra, Compass, Computer Associates, Comune di Andria, Comune di Bacoli, Comune di Bagno a Ripoli, Comune di Barletta, Comune di Bergamo, Comune di Bologna, Comune di Bolzano, Comune di Cagliari, Comune di Capo d'Orlando, Comune di Catania, Comune di Celle Ligure, Comune di Cesena, Comune di Ciminna, Comune di Cinisello Balsamo, Comune di Collesalveti, Comune di Correggio, Comune di Fidenza, Comune di Firenze, Comune di Gabicce Mare, Comune di Genova, Comune di Gorizia, Comune di Grosseto, Comune di Incisa in Val d'Arno, Comune di Latiano, Comune di Livorno, Comune di Maletta, Comune di Milano, Comune di Modena, Comune di Molfetta, Comune di Monsummano Terme, Comune di Napoli, Comune di Noale, Comune di Palermo, Comune di Parete, Comune di Parma, Comune di Perugia, Comune di Pietrasanta, Comune di Pisa, Comune di Ravenna, Comune di Rimini, Comune di Roma, Comune di San Giorgio La Molara, Comune di San Pietro Vernotico, Comune di Scafati, Comune di Sorrento, Comune di Tavarnelle V.P., Comune di Telti, Comune di Termini Imerese, Comune di Torino, Comune di Torre Santa Susanna, Comune di Trecate, Comune di Trieste, Comune di Venezia, Comune di Vigonza, Comunicabili, Conad Adriatico, Confindustria, Consiel, CONSIP, Consorzio Europeo Mirti, Consorzio Idrico Intercomunale del Piceno, Consorzio MIPA, Consorzio Terin, Consorzio Triveneto, Convatec - Bristol-Myers Squibb, Coop Toscana Lazio, COS, COSESA - Gruppo COS, Credito Emiliano, CRIF, CSELT, CSI Piemonte, CUP 2000, Daimler Chrysler, Dalmine, Data Manager, Datamat, Datapoint, Datasiel, De Longhi, Delco Avaya, Deloitte Consulting, Delos - Gruppo Getronics, DeltaDator, DES-Delco Services, Deutsche Bank, DHL International, Di Cinto Lenzi Assicurazioni, Diners Club Europe, Diners Club Italia, Dipartimento della Funzione Pubblica, Directa S.I.M.p.A., Direzione Provinciale del Lavoro di Modena, Dominio Italia, Domopan, Dun & Bradstreet, Dwnet, E.T.M., e-800, Eco Eridania, Edison, e-Dreams, EDS, eGain Communications, Egidio Galbani, Elea, Elestream.com, Elslag, Elvia Italia, ENAC Ente Nazionale per l'Aviazione Civile, ENEL, Energia, Engineering Ingegneria Informatica, ENI, Enit, Enterprise Digital Architects, Epistema, Epta Sim, Ericsson, ERM Italia, Ermenegildo Zegna, ETI - Ente Tabacchi Italiani, Etinera, Etnoteam, Eures Consulting Group, Euromedia, Europ Assistance - Intouch, Europ Assistance Service, Europ Assistance Trade, Eustema Spa Gruppo Telecom Italia, eVoice Planet, Evolution Tourist Marketing della Mediaperformance, EXEDRA Consulting, Experian, Expert System, Fastweb, Femeccanica.Data, Ferrari, Ferrero, Ferrovie dello Stato, FESTA - Gruppo SNAI, Fiat Avio, Fiat Sepin, Fiat Targa Services, Fidelity, Filo Diretto Assicurazioni, Findomestic Banca, Fimatica, Finsiel, Firenze Tecnologia, Fise Servizi, Focus, Fondazione Enasarco, Fondazione IDIS, Fondazione San Raffaele, Fondazione Ugo Bordoni, FORMEZ, Formula, Forrester Research, Forum, Freepping, G.S.P. Automation, Galgano e Associati, Gartner Group, Gavia Systems, Genertel, GenialLoyd, Gestione Capannelle, Getronics, Giallo Voice, Granarolo, Gruppo COS, Gruppo Tecnosistemi, GS Supermercati, GSCProxitalia, H3G, Harpa Italia, HD Bargain, Help Phone - Gruppo Deutsche Bank, Hera, Home Shopping Europe, Honda Italia, Hotel Iride, IBM Italia, IC Service - Gruppo Infocamere, ICCREA Holding, ICE Istituto Nazionale per il Commercio Estero, ICL Italia, Icos, ICT Systems - Tecnosistemi Group, IDG Communications Italia, Il Giornale del Dirigente - Fendac Servizi, Il Sole 24 Ore, Il Vino.com, In Action - Gruppo COS, INA SIM, INAIL, Inarcassa, INBOX - Florence Concierge, Infinito, Infobasic Scuola di Informatica, InfoCamere, Infocenter, Infogroup, Infopubblica, Informatica Trentina, Infostrada, INNO, INPDAI, INPDAP, INPS, Insiel, Interfer, Intersiel, Intersistemi Italia, Intesa, Intesa Siena, Intouch, Iperclub, IPSE 2000, Iri Infoscans, IRISCOM, IRSA, ISI Ital Sistemi per l'Informatica, i-Side, ISIDE, ISINET, ISTAT, Istituto Geografico De Agostini, Itaca, Italdata, Italgas Più, Italia Lavora, Italia Oggi, Italinpa, Italtel, Iter, Iveco, I Viaggi del Ventaglio, Job Pilot, Kelyanlab, Key Consultant, Knowledge Stones, Kpeople, KPMG Consulting, Kyneste, LAB Grafica, Lagostina, Laziomatica, Level 8 Italia, Linde Gas Italia, Line Medical Center, Logica Consulting, Logiche Nuove, Loquendo, Lottomatica, Luxor, Magazzini Gabrielli, Maggiori Editore, Maggiore Autoservizi, Maggiore Fleet, Management Associates, Manpower, Marconi Communications, Markab, Marketing Management, Marzotto, MC Consulting, MCS Europe Group Customer Care, Meccaniche Morandi, Media Technology, Mediasis, Mediavoice, Mencarani Caruso, Mercuri Urval, Meridiana, Merloni Elettrodomestici, Merloni Termosanitari, Merzario, Messaggero di Sant'Antonio Editrice, MET, Methodo, Metro, Mia Consulenze, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Ministero del Tesoro, Ministero della Difesa, Ministero della Giustizia, Ministero della Pubblica Istruzione, Ministero delle Comunicazioni, Ministero delle Finanze - Agenzia delle Entrate, Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica, Ministero per l'Innovazione e le Tecnologie, Mirti On, Mitsubishi Italia, MIUR, MKT Gruppo Editoriale Edipi, Monte Titoli, Multiservice, My Fin, Necsy, Next Direct, NoiCom, Nortel Networks, Nous Informatica, NTS ICT, Nuova Tirrena, NVD Trading, Nylstar, O.A.S.I. Impresa, Océ Italia, Office Automation, Olidata, Olivetti Tecnost, Oliweb, Omnia Network, Onbanca, ONE ANS, Online Sim, Opel Italia, Oracle Italia, Orma Agenzia di Informazione, P.U.C Phone United Center, Pagine Italia, Paradigma Sas, Parco Scientifico e Tecnologico Galileo, Path.net, Philips, Philips Speech Processing, Phonetica, Piaggio, Piccola Industria Assolombarda, Pickwick Soluzioni Innovative, Pirelli Pneumatici, Pirelli Re Agency, Policarbo, Polo Scientifico e Tecnologico dell'Area Livornese, Pomellato, Poste Italiane, Postel, Pradella, PricewaterhouseCoopers, Pride, ProgeManConsulting Group, Progetto CMR Engineering Integrated Services, Project E Planning, Promotions Italia, Pronto Assistance Servizi, Provincia di Firenze, Provincia di Napoli, Provincia di Torino, Publitel, Punto Futuro Italia, Quadra Team, Quasar Consulenza e Formazione, Quercia Software, R.C. Servizi informatici, RAI Radiotelevisione Italiana, Rai Way, Rassegna Grafica, RBL Riello Bruciatori, RBS, RCS, RCS Periodici, RDS Radio Dimensione Suono, Reale Mutua Assicurazioni, Realtech, Records Center, Regione Campania, Regione Emilia Romagna, Regione Puglia, Regione Sicilia, Regione Toscana, Reitek, Renault Italia, Reply, Rinascente, Rivista "QUALITÀ", Rizzoli, Roche, Roland Berger & Partners, RS Components, RS Våleo, RSI Sistemi - Gruppo Altran, S.IN.TEL, SAAB Automobili Italia, Sàfilo Group, Saiwa, Sanofi Synthelabo, San Paolo Invest Banca, San Paolo Vita, Sap Italia, Saped Servizi, Saritel, Sciento, Scotto, Scuola Superiore Reiss Romoli, SDA Express Courier, Seat - VirgilioTin, Seat Pagine Gialle, Segesta, Segix Italia, Selecta, Servizi Interbancari, SESA Software e Sistemi Avanzati, Shell Italia, Sicily By Car, Sicurtà 1879, Siebel Systems Italia, Siemens Informatica, Siffert, Sigma, Sinopia, Sisal, Sis-ter, SLC CGIL, SMA Supermercati, Smithkline Beecham Farmaceutici, So.RI., Società Metropolitana Acque di Torino, Softec, Sogei, Spal, Spesaonline, SSB Società per i Servizi Bancari, STE, Strema, SVP Italia, Swisscom, Sykes Enterprises Italy, Symphonia SGR, Synapsis, Synergia 2000, Synesis, Tecnosistemi, TeleAp, Teleclient, Teleco Cavi, Telecom Italia, Telecontacting, Telecoop, Telemarketing 3000, TelePacom, Teleproposta, Telerete Nord-Est, Teleservice - CRIF, Telesolution, Telit Networks, Tema Studio Informatica, Terme di Salsomaggiore, The Walt Disney Company Italia, Tilab, TILS Telecom Italia Learning Services, TIM Telecom Italia Mobile, TIN Telecom Italia Network, TLS Telecomunicazioni, TNT Global Express, Toro Assicurazioni, Toscanaffari, Toscanaaffari, TRAM Rimini, Trenitalia, TSF Telesistemi Ferroviari, Unicef, UniCredit Banca, Unicredito Italiano, Union Trade, Unioncamere, United Web, Università Cattaneo LIUC, Università degli Studi del Molise, Università degli Studi di Palermo, Università degli Studi di Siena, Università di Firenze, Università di Milano Bicocca, Università di Roma "Tor Vergata", Università di Trieste, Università IULM, Università LUMSA, UPS, Vacanze, Vaillant, Våleo, Value Company, Value Lab, VELA, Venis, Viasat, Viking Office Products, Vodafone, Voice & Communication, VoiceCom, Wayin, We@bank, Wella Labocos, Whirlpool Europe, WIND, Wintec, Wireless Technology Lab, Worknet, WWF, Xelion, Xpedite System, Zucchetti, Zuritel.

www.customermanagementforum.it