

Il call center nelle amministrazioni pubbliche

Migliorare la gestione dei contatti
con i cittadini

ANALISI E STRUMENTI PER L'INNOVAZIONE
I MANUALI



Uno dei motivi più frequenti di reclamo e insoddisfazione da parte dei cittadini e delle imprese nei confronti delle amministrazioni pubbliche deriva dalla mancanza d'integrazione tra gli sportelli, che obbliga a spostamenti da un ufficio all'altro, e dalle difficoltà di accesso alle informazioni e ai servizi.

Per questo motivo la semplificazione e il miglioramento del contatto con i cittadini rappresenta una delle priorità del cambiamento nelle amministrazioni pubbliche, da realizzare sia attraverso l'integrazione degli uffici e la creazione di punti unici di contatto, sia attraverso l'utilizzo di più canali di accesso, resi disponibili dalle nuove tecnologie.

I call e contact center, in particolare, sono gli strumenti su cui a livello nazionale e internazionale le amministrazioni pubbliche stanno concentrando l'attenzione e investendo risorse.

Si tratta di soluzioni basate su un utilizzo innovativo del canale telefonico (i call center) o su strategie multicanali di accesso alle informazioni e ai servizi (i contact center) che consentono di sviluppare nuove modalità di gestione della relazione con il cittadino.

Il manuale è rivolto alle amministrazioni che intendono avviare la sperimentazione di queste soluzioni per migliorare le modalità di gestione dei contatti con gli utenti.

La prima parte del volume individua gli elementi di fondo per un approccio corretto alla progettazione di nuovi canali di accesso ai servizi, in un'ottica di ascolto degli utenti e di riprogettazione del servizio. La seconda parte definisce un percorso logico sequenziale di governo di un progetto di realizzazione di un call o contact center in un'amministrazione pubblica, analizzando tutte le dimensioni e le variabili rilevanti: le scelte di fondo e di impostazione complessiva del progetto, la definizione del modello organizzativo e delle politiche di gestione del personale, la valutazione delle tecnologie alternative, l'utilizzo di strumenti di monitoraggio e valutazione della qualità del servizio.

La filosofia di fondo del manuale è, dunque, l'attenzione ad un approccio strategico alla progettazione e gestione di un contact center nella pubblica amministrazione: il successo del progetto non dipende infatti unicamente dalle soluzioni tecniche che vengono individuate, ma innanzitutto dalla capacità di assicurare un governo complessivo e costante dell'intero processo, dalla fase di ideazione sino alla sperimentazione e al miglioramento continuo, agendo in modo integrato su tutte le componenti del sistema (organizzazione, persone, tecnologie).

Il manuale è uno dei risultati del progetto Bacini di innovazione del Programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica, che ha visto la partecipazione attiva di: INPS, Agenzia delle Entrate, Comune di Bologna, Comune di Roma, Comune di Torino, Comune di Trieste e Comune di Venezia. Il gruppo di lavoro ha analizzato e confrontato differenti approcci ed esperienze di call e contact center nelle amministrazioni pubbliche italiane individuando elementi utili a tutte le amministrazioni che vogliono realizzare soluzioni di successo nel miglioramento delle relazioni con i cittadini.

Hanno contribuito alla stesura del volume:

THOMAS SCHAEEL

Amministratore delegato Irso, project manager del Customer Management Forum e responsabile CRM Butera e Partners. Ha curato il volume ed è coautore di tutti i capitoli del manuale;

GLORIA SCIARRA

Consulente Irso-Butera e Partners sui temi del Customer Relationship Management e del Knowledge Management. Ha curato il volume ed è coautrice di tutti i capitoli del manuale;

ANGELO TANESE

Responsabile del progetto Bacini di innovazione di Cantieri e direttore dell'area pianificazione e sviluppo di Arpalazio. Ha curato il volume ed è coautore dei capitoli 1, 2, 3 e 7;

BRUNO COPPOLA

Partner Irso-Butera e Partners, è coautore del capitolo 4;

GIORDANO FERRARI

Consulente Irso-Butera e Partners, è coautore del capitolo 7;

LUCILLA LIVIGNI

Consulente Irso-Butera e Partners è coautrice dei capitoli 4 e 5;

RICCARDO MORETTI

Consulente Irso-Butera e Partners è coautore del capitolo 1;

ROBERTA MORICI

Manager Irso-Butera e Partners, è coautrice del capitolo 4;

SOFIA NASI

Consulente Irso-Butera e Partners, è coautrice del capitolo 2;

EUGENIO NUNZIATA

Partner e responsabile e-government Butera e Partners, è coautore del capitolo 2;

GIUSTINO TRINCIA

Procuratore nazionale dei cittadini, Cittadinanzattiva, è coautore dei capitoli 2 e 7;

RAFFAELLA MARINI

Consulente del Bacino d'innovazione sul call center nelle amministrazioni pubbliche, ha curato lo studio dei casi.



A CURA DI THOMAS SCHAEEL, GLORIA SCIARRA E ANGELO TANESE

Il call center nelle amministrazioni pubbliche

Migliorare la gestione dei contatti con i cittadini e con le imprese

**ANALISI E STRUMENTI PER L'INNOVAZIONE
I MANUALI**



Rubbettino

Si desidera ringraziare in modo particolare tutti i referenti delle amministrazioni che hanno partecipato attivamente al gruppo di lavoro del Bacino di innovazione di Cantieri sul call center e la gestione dei contatti nelle amministrazioni pubbliche. La loro disponibilità al confronto e all'analisi critica delle esperienze realizzate ha alimentato buona parte delle indicazioni metodologiche e operative contenute nel manuale.

In particolare il nostro profondo ringraziamento va a Raffaello Marchi, Ruggero Golino e Dionigi Spadaccia dell'Inps, Fausto Marinelli e Carmela Felice dell'Agenzia delle Entrate, Anna Rita Iannucci e Andrea Sassi del Comune di Bologna, Mariella Gramaglia, Miriam Valentini, Claudia De Paolis, Carolina Cirillo e Francesco Maria Loriga del Comune di Roma, Sandro Golzio del Comune di Torino, Paolo Cavazzoni del Comune di Trieste, Federica Bettio del Comune di Venezia.

Per l'attività di monitoraggio si ringraziano i Procuratori dei cittadini di Cittadinanzattiva che hanno svolto i due cicli di rilevazione e Mariano Votta per il ruolo di coordinamento svolto.

Si ringraziano inoltre le società che hanno realizzato per conto degli enti strutture e servizi di call e contact center per gli approfondimenti dei casi.

Un contributo particolare hanno dato Mina Distratis e Raffaele Mesoraca di Irso-Butera e Partners per l'elaborazione dei dati del Benchmarking 2003 del Customer Management Forum riportati nel volume.

Infine, si ringraziano Renato Tasca e Mauro Bonaretti, responsabili del team di Coordinamento Cantieri, Annalisa Gramigna del progetto Bacini di innovazione di Cantieri, Maria Giulia Catemario e Antonio Tappi per la gestione del portale di Cantieri, Paolo Anastasio e Raffaele Mastrolonardo per il supporto fornito nella diffusione delle informazioni sulle attività del progetto.

Indice

Presentazione di Pia Marconi	7
Introduzione	9
1. Il call center e la gestione dei contatti con i clienti nelle amministrazioni pubbliche	15
1.1 Call e contact center: alcune definizioni	15
1.2 L'evoluzione della relazione con il cliente nelle imprese private e nelle amministrazioni pubbliche	19
1.3 Tipologie e diffusione del contact center nelle amministrazioni pubbliche	27
1.4 Verso il <i>Citizen Relationship Management</i>	37
2. Le condizioni per la realizzazione del contact center: una cultura di servizio	40
2.1 Inserire il contact center in una strategia di servizio	40
2.2 Il design del servizio: riprogettare le modalità di gestione dei contatti chiarendo quali servizi e per chi	47
2.3 Il coinvolgimento attivo dei cittadini nella progettazione del servizio	57
3. Progettare e gestire il contact center: un approccio strategico	63
3.1 Un modello interpretativo per il governo del progetto	63
3.2 Scegliere il modello di contact center	66
3.3 Garantire il sostegno del progetto e il coinvolgimento dell'intera organizzazione	79
3.4 Scegliere tra <i>make or buy</i>	84
3.5 Pianificare un percorso strutturato e definire la struttura di progetto	92
3.6 Definire il <i>budget</i> di progetto	94

4. Il modello organizzativo del contact center	99
4.1 La collocazione del contact center nella macrostruttura	99
4.2 Il dimensionamento quali-quantitativo del contact center	103
4.3 L'organizzazione della microstruttura: il team come modello di organizzazione del lavoro	107
4.4 I processi gestiti dal contact center	115
4.5 La gestione delle conoscenze	122
5. Il ruolo e le competenze professionali nel contact center	126
5.1 Gli operatori: una risorsa fondamentale	126
5.2 I caratteri di una nuova professionalità	134
5.3 La valorizzazione e il coinvolgimento delle risorse umane	143
6. Le soluzioni tecnologiche	153
6.1 La multicanalità nel <i>Citizen Relationship Management</i>	153
6.2 Sigle e acronimi di <i>multimedia</i> contact center	155
6.3 Fasi di un progetto tecnologico per realizzare un contact center	165
7. Il monitoraggio delle performance e della qualità del servizio	167
7.1 Il controllo e la verifica della qualità del contact center	171
7.2 Monitorare la qualità del call center: uno strumento operativo	185
7.3 Il coinvolgimento dei cittadini nel monitoraggio	194

Presentazione

L'accesso ai servizi pubblici rimane un aspetto del quale i cittadini continuano a lamentarsi, nonostante riconoscano che negli ultimi anni le amministrazioni pubbliche siano nel complesso migliorate, come emerge da diverse rilevazioni condotte sia dal Dipartimento della Funzione Pubblica, sia da altri soggetti anche privati. L'accesso ai servizi continua ad essere un'area dove sono necessari significativi miglioramenti da parte delle amministrazioni per ridurre il numero dei contatti richiesti ai cittadini per ottenere le informazioni ed i servizi che desiderano. Per questo, la prima delle cinque priorità del Programma Cantieri indica la necessità di creare *un'amministrazione leggera, al servizio dei cittadini e delle imprese*.

La realizzazione di call center e centri di contatto unici è una delle soluzioni alle quali le amministrazioni guardano sempre di più per migliorare l'accesso dei cittadini ai servizi ad essi erogati. Grazie alle potenzialità offerte dalle ICT, queste soluzioni consentono di rinnovare modalità tradizionali di comunicazione, come il telefono o il fax, o di introdurre nuovi canali di accesso ai servizi (sito Web, posta elettronica, sportelli virtuali, etc.). L'utilizzo di canali differenziati consente, infatti, di personalizzare le modalità di accesso a seconda delle caratteristiche e dei bisogni dell'utenza. Lo sviluppo di canali di accesso virtuali costituisce senza dubbio un beneficio rilevante per le fasce di utenza che utilizzano abitualmente le nuove tecnologie. Però l'utilizzo di modalità più dirette, come lo sportel-

lo fisico, il telefono o il servizio a domicilio, deve continuare ad essere disponibile per evitare discriminazioni nell'accesso ai servizi pubblici da parte dell'utenza più svantaggiata, che spesso è anche quella che ha maggiore necessità di fare ricorso alle amministrazioni pubbliche.

La sperimentazione e la diffusione di queste soluzioni, se unita ad un'attenzione sempre maggiore alle esigenze dei cittadini e delle imprese, crea una reale opportunità di innovazione e di miglioramento della qualità dei servizi. Ma per far sì che gli investimenti che tali soluzioni comportano, spesso cospicui, si traducano in reali benefici per l'utente, la risorsa critica è la capacità delle amministrazioni di utilizzare la tecnologia come fattore abilitante del cambiamento.

E' in quest'ottica che Cantieri ha creato un Bacino di innovazione per lo sviluppo del *know-how* relativo alla realizzazione di call center, all'interno del quale sono state poste a confronto alcune delle esperienze più innovative nel panorama delle amministrazioni italiane. Nella maggior parte dei casi si tratta di esperienze di realizzazione di call center e di ripensamento strategico delle soluzioni di gestione dei contatti con gli utenti ancora in fase di prima realizzazione. A queste amministrazioni Cantieri ha fornito l'opportunità di confrontarsi, di operare uno scambio reciproco e di valutare criticamente le soluzioni adottate.

Questo manuale propone una approfondita analisi delle esperienze di amministra-

zioni che possiamo considerare pioniere in questo tipo di innovazione e indicazioni pratiche per tutte le amministrazioni e tutti coloro che sono chiamati a progettare, sperimentare e sviluppare nuove soluzioni per la costruzione di una amministrazione pubblica sempre più al servizio dei cittadini e delle imprese.

Pia Marconi

Direttore Generale dell'Ufficio
per l'Innovazione
nelle Pubbliche Amministrazioni

Introduzione

Uno dei motivi di maggior reclamo e di insoddisfazione da parte di cittadini e imprese nei confronti delle amministrazioni pubbliche deriva dalla mancanza di integrazione tra gli sportelli, che obbliga a spostamenti da un ufficio all'altro, e dalle difficoltà di accesso alle informazioni e ai servizi.

Per questo motivo la semplificazione e il miglioramento del contatto con i cittadini rappresenta una delle priorità del cambiamento nelle amministrazioni pubbliche, da realizzare sia attraverso l'integrazione degli uffici e la creazione di punti unici di contatto, sia attraverso l'utilizzo di più canali di accesso, resi disponibili dalle nuove tecnologie. In particolare, tra gli strumenti su cui a livello nazionale e internazionale le amministrazioni pubbliche stanno concentrando l'attenzione e investendo risorse sono i call e contact center. Si tratta di soluzioni basate su un utilizzo innovativo del canale telefonico (i call center) o su strategie multicanali di accesso alle informazioni e ai servizi (i contact center) che consentono di sviluppare nuove modalità di gestione della relazione con il cittadino.

Le soluzioni adottate in ambito pubblico prendono spunto da metodologie e soluzioni sviluppate con successo nel privato. La società moderna, sempre più caratterizzata dai servizi, comporta una crescente sensibilità delle aziende verso il cliente, con forme di assistenza ed erogazione dei servizi più dirette. A partire dalla diffusione dei numeri verdi, la propensione a curare la relazione con i clienti si manifesta con l'installazione di

punti di contatto costantemente attivi, cioè contact center che operano 24 ore su 24 per tutto l'anno, presso i quali il cliente può ottenere le informazioni di cui necessita e trovare la soddisfazione dei propri bisogni quando lo desidera.

La diffusione del fenomeno dei call e contact center anche in Italia crea la tendenza da parte dei cittadini a domandare alla Pubblica Amministrazione la stessa qualità dei servizi che sono abituati a ricevere dal privato, in quanto, anche se non si paga la singola transazione, il servizio è finanziato dal gettito fiscale. Di fronte alla consapevolezza del cittadino, le amministrazioni pubbliche sono chiamate a rispondere con nuove modalità alla domanda di cittadini e imprese, per i quali il canale telefonico rimane quello principale e congeniale. Per questo motivo il manuale richiama la soluzione immediata del call center nel titolo, fornendo nello stesso tempo una visione strategica del contatto con i cittadini che va ben oltre l'uso del telefono.

L'interesse e l'attualità del tema per le amministrazioni sono d'altronde testimoniati dalla partecipazione attiva degli enti al gruppo di lavoro sul call center nelle amministrazioni pubbliche realizzato nell'ambito del programma Cantieri dal Dipartimento della Funzione Pubblica. Il manuale, infatti, è il risultato di un'iniziativa, all'interno del progetto Bacini di innovazione, finalizzato a promuovere lo sviluppo, la sperimentazione e la diffusione di soluzioni innovative nel miglioramento del rapporto tra amministrazioni

pubbliche, cittadini e imprese. Il Bacino dedicato al call center e alla gestione dei contatti con gli utenti ha visto la partecipazione attiva di alcune amministrazioni centrali e enti locali di grandi dimensioni: INPS, Agenzia delle Entrate, Comune di Bologna, Comune di Roma, Comune di Torino, Comune di Trieste e Comune di Venezia. Obiettivo del gruppo di lavoro è stato quello di analizzare e confrontare differenti approcci ed esperienze di call e contact center, nella Pubblica Amministrazione italiana, per individuare modelli di riferimento ed elaborare utili indicazioni operative.

Anche se sono ancora poche le realtà che hanno realizzato tali soluzioni, esse costituiscono un patrimonio di conoscenze importantissime per le altre amministrazioni. Il manuale risponde all'esigenza delle amministrazioni che hanno già realizzato servizi di call center che vogliono evolvere verso soluzioni di contact center, ma soprattutto si rivolge a tutte le amministrazioni che intendono avviare progetti di call e contact center. Il vero problema oggi non è decidere se realizzare o no strumenti di integrazione degli sportelli di accesso e di gestione integrata e multicanale dei contatti con i cittadini, ma come fare, quali scelte operare, quali modelli adottare, quali dimensioni presidiare per garantire il successo del progetto complessivo.

Con l'obiettivo di orientare le scelte delle amministrazioni nel medio periodo, il manuale si focalizza sul contact center, che è la soluzione integrata di gestione dei contatti con i clienti delle amministrazioni pubbliche. L'esperienza privata e i progetti di cambiamento delle amministrazioni pubbliche in altri paesi hanno dimostrato che l'evoluzione naturale di un call center è la multicanalità: sia come integrazione del telefono con altri canali virtuali (e-mail, web, totem, sms, etc.) sia come integrazione concettuale o anche logistica del call center all'interno di uno sportello fisico come lo *one-stop-center*.

In questo senso il manuale non intende fornire una mera spiegazione di cos'è un call center, ma vuole essere una guida strategica e

di percorso logico per tutte le amministrazioni che intendono avviare la sperimentazione di queste soluzioni per migliorare le modalità di gestione dei contatti con i cittadini e le imprese. Per fare *public care* bisogna sviluppare il Customer Relationship Management (CRM), approccio diffuso prevalentemente nel privato per la gestione complessiva e integrata della relazione con il cliente. La filosofia del CRM inizia a svilupparsi in modo crescente anche nel settore pubblico, assumendo la denominazione più appropriata di *Citizen Relationship Management*. L'obiettivo delle amministrazioni pubbliche per fare CRM deve diventare l'aumento della quantità e della qualità dei servizi erogati coinvolgendo attivamente i cittadini e sviluppando il sistema di relazioni con il territorio e la personalizzazione dei servizi per i clienti. Secondo la logica del CRM non si realizza un call center perché è di moda, ma perché è una necessità per le amministrazioni pubbliche. Il CRM innesca un cambiamento culturale nelle amministrazioni pubbliche se si vuole che il cittadino diventi veramente il cliente di tutto l'ente e non solo del contact center.

Dotarsi come suggerito dal manuale di una soluzione di contact center ha un forte impatto organizzativo sugli enti: per farlo occorre superare le difficoltà di integrazione e di comunicazione non solo tra settori dello stesso ente, ma anche tra diversi enti. Per questo motivo il manuale è più centrato sulle logiche, sul corretto approccio e sull'orientamento delle scelte strategiche e organizzative che non sugli aspetti tecnologici e di micro-progettazione operativa del funzionamento del contact center, salvo per alcuni approfondimenti specifici. La principale difficoltà delle amministrazioni è prendere le decisioni giuste e governare tutte le fasi del progetto di realizzazione del contact center all'interno di un piano di CRM. Per la gestione del piano e la realizzazione della soluzione ci si può avvalere anche - ed è anzi spesso auspicabile - di esperti, consulenti, fornitori e gestori esterni (*outsourcer*), ma non basta assegnare una gara per risolvere il problema.

Il vero problema è nella costruzione di un percorso integrato di ripensamento del servizio a partire dalle esigenze del cliente e di inserimento di nuove modalità di gestione dei contatti in una strategia di cambiamento. Il contact center rappresenta non solo una soluzione operativa a problemi di miglioramento delle relazioni con i cittadini e con le imprese, ma anche una potente leva per il cambiamento dell'intera organizzazione, introducendo una diversa cultura del servizio e dell'integrazione dei processi.

In questo spirito il manuale innanzitutto aiuta a porsi delle domande cruciali:

- che cos'è un call center, cos'è un contact center e a che cosa serve (capitolo 1);
- dove si colloca la progettazione di un contact center nel processo di progettazione del servizio (capitolo 2);
- quali sono le principali scelte strategiche che devono stare alla base del progetto (capitolo 3);
- quali sono le soluzioni organizzative a livello di macro e microstruttura (capitolo 4);
- come valorizzare e gestire al meglio le persone che operano nel contact center (capitolo 5);
- quali soluzioni tecnologiche per il call center e la multicanalità (capitolo 6);
- come misurare i risultati e monitorare la qualità del contact center (capitolo 7).

La filosofia di fondo del manuale è l'attenzione ad un approccio strategico alla progettazione e gestione di un contact center nell'amministrazione pubblica: il successo del progetto non dipende infatti unicamente dalle soluzioni tecniche che vengono individuate, ma innanzitutto dalla capacità di assicurare un governo complessivo e costante dell'intero processo, dalla fase di ideazione sino alla sperimentazione e al miglioramento continuo, agendo in modo integrato su tutte le componenti del sistema (organizzazione, persone, tecnologie).

Auspichiamo che il manuale possa essere di effettiva utilità per tutte le amministrazioni, ma anche per le imprese che sempre più entrano nella gestione congiunta delle soluzioni di contact center e CRM attraverso *partnership* pubblico-privato. Ma anche i cittadini e le imprese, in quanto clienti e interlocutori diretti dei punti di contatto delle amministrazioni pubbliche, possono trovare in questa pubblicazione elementi per acquisire una maggiore consapevolezza del proprio ruolo e dei processi di cambiamento in atto.

1. Il call center e la gestione dei contatti con i clienti nelle amministrazioni pubbliche

1.1 Call e contact center: alcune definizioni

I call center sono ormai realtà piuttosto diffuse nel nostro paese, ma non è ancora molto diffusa la conoscenza di come realmente funzionino e siano organizzate.

Chi ha modo di entrare oggi in un call center rimane probabilmente stupito e affascinato dalla mancanza di telefoni e di cornette e, soprattutto, dal non sentire il continuo squillo del telefono, come magari ci si potrebbe aspettare.

Le persone che lavorano in un call center, infatti, sono normalmente sedute di fronte ad un computer, usano *mouse* e tastiera al posto della carta e della penna e comunicano con il cliente in cuffia.

I call center sono luoghi di lavoro in cui è presente una tecnologia molto sofisticata, che permette:

- a) di filtrare le telefonate ricevute dai clienti, attraverso centralini intelligenti, in grado di smistarle in base alle richieste agli operatori più indicati a fornire assistenza o mettendo a disposizione dei risponditori automatici che forniscono assistenza immediata.

Tutti i servizi erogati a fronte di richieste in entrata vengono definiti servizi di *inbound*. Attività tipiche di *inbound* sono: l'erogazione di informazioni su servizi dell'ente, l'assistenza nella soluzione di problemi specifici (eventualmente rimandando ad un secondo livello di tipo specialistico), la consulenza, la gestione delle segnalazioni sui disservizi, le acquisizioni interne di procedimenti.

- b) di effettuare chiamate in automatico verso i clienti, attraverso sistemi in grado di riconoscere i numeri occupati, inesistenti, errati o le segreterie telefoniche, consentendo agli operatori un notevole risparmio di tempo.

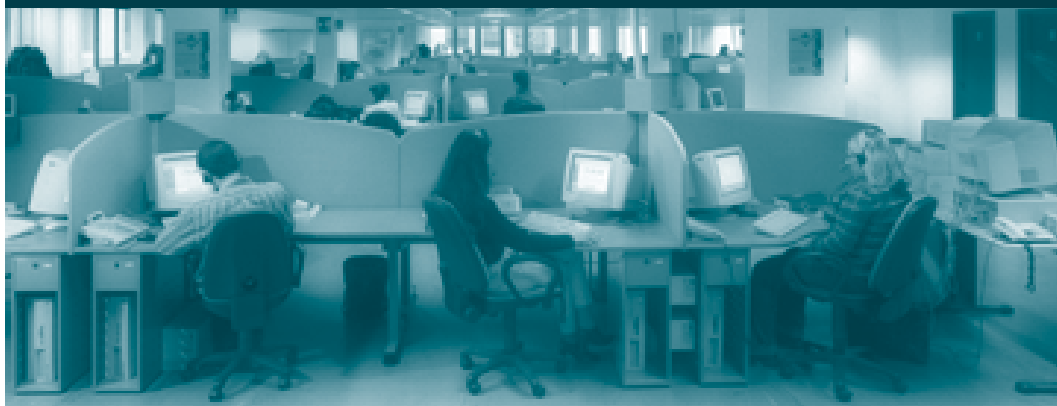
I servizi erogati tramite chiamate in uscita effettuate dalla struttura di call center verso specifici gruppi di utenti sono definiti servizi di *outbound*. A differenza delle attività in *inbound*,

finalizzate a fornire risposte a richieste provenienti dall'esterno, le attività di *outbound* danno al call center la possibilità di svolgere una funzione attiva di informazione, comunicazione o assistenza nei confronti dei clienti, prevenendo un problema o migliorando la soddisfazione di un bisogno. Tipiche attività di *outbound* sono: la promozione dei servizi, l'erogazione di informazioni in modalità preventiva (ad esempio notizie sulla viabilità, su interruzioni di servizio, etc.), indagini per stabilire il grado di soddisfazione dei clienti (rilevazioni di *customer satisfaction*) o il grado di conoscenza di determinate campagne curate dall'ente, la gestione degli appuntamenti e delle visite allo sportello fisico.

Cos'è quindi un call center? In sintesi, rappresenta uno strumento innovativo di gestione del contatto con l'utente che possiede le seguenti potenzialità:

- utilizza in modo innovativo il canale telefonico;
- gestisce nuove modalità di erogazione dei servizi, in parallelo o in alternativa ai servizi erogati presso lo sportello fisico;
- sviluppa il valore della relazione personale col cliente riducendo il costo unitario del servizio;
- è un potente nodo di coordinamento dei processi di servizio tra *front line* e *back office*;
- è un nodo della rete tra diversi enti che cooperano per integrare la propria offerta di servizi;
- accresce il patrimonio di conoscenza del territorio da parte dell'organizzazione;
- rappresenta in modo nuovo l'immagine e l'identità dell'amministrazione.

Figura 1 Immagine di un call center

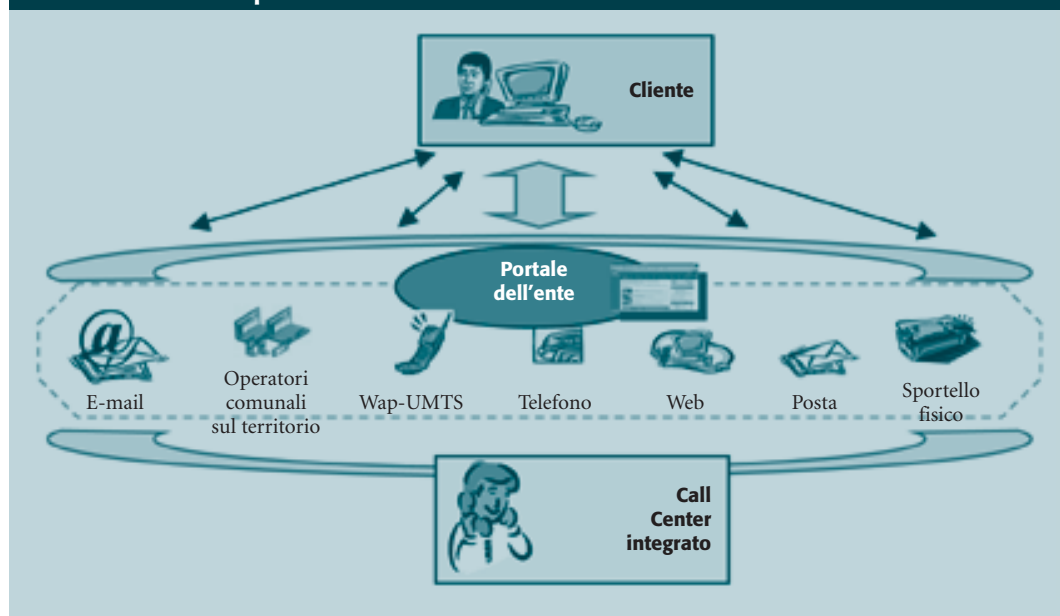


Cos'è invece un contact center? E' un call center evoluto che integra, oltre a quello telefonico, anche altri canali di comunicazione ed erogazione del servizio. Rappresenta un'ulteriore evoluzione sia dello

sportello fisico che del call center perché gestisce simultaneamente l'insieme dei canali di contatto, tradizionali e innovativi, oggi tecnologicamente disponibili: lo sportello fisico, la posta, il telefono, il fax, la mail, il Web, messengerie su telefoni cellulari, etc.

I servizi di *inbound* e di *outbound* erogati da un contact center possono essere gli stessi di un call center ma ci si avvale di una pluralità di canali comunicativi, di cui il telefono non necessariamente costituisce il principale. L'approccio alla multicanalità permette maggiormente all'organizzazione di sviluppare azioni di tipo proattivo nei confronti dei propri clienti: è la struttura di contact center, infatti, che deve farsi carico di promuovere l'accesso ai servizi personalizzato con le modalità più appropriate in base alle caratteristiche ed esigenze di ciascuna categoria di utenti.

Figura 2 Il contact center integrato come leva di una strategia multicanale di accesso ai servizi di un ente pubblico



Per un'amministrazione pubblica l'attivazione e la gestione efficace di un call center o di un contact center può assumere una rilevanza strategica.

In un primo momento il call/contact center diviene infatti una fonte di conoscenza delle esigenze di servizio e del livello di soddisfazione che permette di identificare chi è il cliente in termini di esigenze, aspettative, bisogni.

Ad uno stadio successivo il call/contact center può rappresentare un potente strumento per la gestione dell'interazione col cliente in senso proattivo: è l'Amministrazione ad attivare la relazione, sforzandosi di pensare ai clienti immaginando¹ il contenuto di *esperienza* che essi cercano nell'uso dei servizi pubblici.

1. La domanda tradizionale da cui partire per sviluppare un orientamento al cliente e una cultura del servizio è: "Chi è il nostro cliente?". Tutti i ragionamenti sulle strategie di *customer orientation* partono da un'identificazione precisa, e da un'analisi, dei propri clienti e del

costo sostenuto per gestire la relazione. La prospettiva della *customer experience* supera questo paradigma perseguendo una vera e propria immedesimazione nelle aspettative dei clienti, individuando concrete situazioni d'uso dei servizi e dei canali di fruizione.

Dal punto di vista organizzativo, il call/contact center rappresenta inoltre uno strumento fondamentale per avviare meccanismi di riprogettazione e di miglioramento dell'intera organizzazione a partire dalle informazioni raccolte.

In sintesi, può divenire un vero e proprio nodo strategico capace di integrare, per l'erogazione dei servizi, processi e tecnologie *intra* ed *inter* organizzative.

Figura 3 Il ruolo strategico del call/contact center in un'amministrazione pubblica



Alla luce delle definizioni fornite e delle considerazioni sin qui svolte, è opportuno parlare in modo integrato di call e contact center, per porre in rilievo la stretta affinità che lega le due soluzioni di gestione dei contatti e delle relazioni con il cliente. Molto spesso il confine è sfumato, perché il call center si trasforma progressivamente in contact center utilizzando, sebbene in modo ridotto rispetto al canale telefonico, altri strumenti di comunicazione.

Nella Pubblica Amministrazione italiana, come vedremo in questo capitolo, sono ancora rare le esperienze di call center e ancor più ridotte le prime forme di contact center. Allo stesso tempo, soprattutto sulla spinta delle nuove tecnologie e della progressiva diffusione di progetti e iniziative di e-government, si assiste ad una crescente e diffusa tendenza a sviluppare forme di multicanalità nell'accesso ai servizi (espansione dei servizi *on-line*, ripensamento dei modelli organizzativi e della localizzazione degli sportelli fisici, sviluppo dell'assistenza telefonica). In questo scenario di innovazione, sarebbe limitativo ragionare sul call center nelle amministrazioni pubbliche come soluzione a sé stante, senza inserirla in una visione progettuale e strategica più ampia, che evolve verso un ripensamento complessivo delle modalità di gestione dei contatti e delle relazioni con il cittadino.

Nei capitoli successivi, quindi, per esigenze di chiarezza e di maggiore focalizzazione del manuale su aspetti operativi, faremo diretto ed esplicito riferimento al call center laddove le soluzioni prospettate e le esperienze realizzate riguardano unicamente l'utilizzo del canale telefonico, mentre parleremo in senso più ampio di contact center per intendere una modalità innovativa di riprogettazione e gestione dei contatti con gli utenti attraverso una pluralità di canali.

1.2 L'evoluzione della relazione con il cliente nelle imprese private e nelle amministrazioni pubbliche

Le nuove tendenze in atto nei mercati, sempre più caratterizzati dalla presenza di servizi, comportano una sempre maggiore sensibilità delle aziende verso il cliente, con forme di assistenza sempre più diretta; nel settore privato è ormai acquisita la consapevolezza che il successo competitivo si raggiunge attraverso il mantenimento e la fidelizzazione della clientela.

Il moltiplicarsi dei numeri verdi è la testimonianza di questa nuova propensione alla clientela, ma più in generale l'installazione di punti di contatto costantemente attivi presso i quali il cliente può ottenere le informazioni di cui necessita e trovare la soddisfazione dei propri bisogni.

In questo scenario, è indubbio che ci sia una tendenza da parte dei cittadini a domandare anche alla Pubblica Amministrazione ciò che sono abituati a ricevere dal privato, o quanto meno a porsi in quanto fruitori dei servizi con un atteggiamento simile indipendentemente dal fatto che si tratti di una prestazione erogata dietro corrispettivo economico o di un servizio gratuito, in quanto finanziato dal gettito fiscale. Così come il call center per le aziende è nato e cresciuto per soddisfare esigenze sempre maggiori ed evolute dei clienti, così nelle amministrazioni pubbliche, di fronte ad un processo di maturazione del cittadino, che manifesta con sempre maggiore evidenza le proprie esigenze e nuovi bisogni, le amministrazioni pubbliche sono chiamate a rispondere con nuove modalità di gestione del rapporto con l'utenza. Da questo punto di vista l'impiego del canale telefonico sembra essere congeniale.

Prima di analizzare le prospettive e le strategie percorribili nel settore pubblico, può essere utile compiere una rapida osservazione del ciclo di vita che il call center ha percorso negli ultimi decenni nelle aziende private, individuando alcuni elementi critici e strategici da cui il settore pubblico può trarre spunto per realizzare soluzioni replicabili, senza tuttavia perdere di vista le proprie specificità.

1.2.1 L'evoluzione nel settore privato: dall'ufficio reclami al nodo di integrazione

Il percorso evolutivo che si descriverà è stato segmentato in quattro fasi rispettivamente riconducibili ad altrettante tipologie di strutture di gestione dei contatti con l'utenza: l'ufficio reclami, la fabbrica dei reclami, il nodo di comunicazione e il nodo di integrazione. La metamorfosi di queste strutture può essere analizzata in funzione di quattro variabili: tecnologia utilizzata, competenze del personale, funzioni svolte e obiettivi perseguiti².

2. Questo modello interpretativo è ripreso dal testo S. Bagnara, E. Donati, T. Schael, Call & contact center – Strategie di Customer Relationship Management nelle imprese private e pubbliche, Il Sole 24 Ore, 2002.

La descrizione dell'evoluzione di queste quattro tipologie di contact center non ha la pretesa di essere esaustiva né di offrire un profilo ideale, ma piuttosto si pone l'obiettivo di esemplificare l'esposizione e descrivere quali sono stati gli elementi tecnologici e organizzativi che hanno caratterizzato l'evoluzione di ciascuna fase e che hanno contribuito alla nascita e allo sviluppo dei contact center.

Tabella 1 Sintesi del percorso evolutivo dei call center nel settore privato				
Fase	Tecnologia	Funzione	Know-how	Focus
Ufficio Reclami Numero Verde	Telefono	Risposte standard a richieste standard	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza individuale illimitata • Scarsa competenza comunicativa e compiti ripetitivi 	Soluzione breve in chiamata
Fabbrica Reclami call center di prima generazione	ACD (Automatic Call Distribution)	Risposte standard a richieste sempre più diversificate	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza individuale specifica • Maggiore competenza comunicativa • Compiti ripetitivi • Tolleranza a elevato carico di lavoro 	Soluzione breve e in una chiamata
Nodo Di Comunicazione call center di seconda generazione	CTI (Computer Telephony Integration)	<p>Servizi orientati al cliente</p> <p>Processi di comunicazione dinamici e di lunga durata</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione di sistemi di conoscenza distribuita • Gestione di conoscenza interna ed esterna • Interpretazione di eventi inattesi • Elevata competenza comunicativa • Maggiore interazione sociale con i colleghi • Tolleranza a tensione 	Relazione dinamica e duratura con il cliente
Nodo Di Integrazione contact center integrato	Web	<p>“Ti mostro e ti parlo”</p> <p>Marketing</p> <p>Negoziazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione e creazione di sistemi a conoscenza distribuita • Competenza di negoziazione • Gestione di eventi inattesi • Tolleranza a situazioni di tensione • Lavoro in team 	<p>Relazione duratura e dinamica con il cliente</p> <p>Creazione di fiducia</p> <p>Vendita</p>

Fonte: Bagnara S., Donati E., Schael T., 2002.

L'attivazione di uffici reclami risale agli anni Sessanta quando a causa di difetti di fabbricazione di alcuni modelli di automobili e su pressioni della clientela, un avvocato obbligò la Ford a far fronte ai numerosi reclami. La numerosità e la velocità con cui questi esposti giunsero all'azienda costrinse la multinazionale americana a dedicare una linea telefonica, e quindi un operatore, alla sola raccolta delle lamentele dei clienti con costi a carico dell'azienda stessa. La Ford, in collaborazione con una società di telecomunicazioni, istituì il numero telefonico 800 riuscendo a risolvere al contempo problemi organizzativi e di efficienza interna, fornendo gratuitamente la telefonata ai clienti e concentrando le richieste in un unico polo organizzativo in grado di fornire risposte mirate a problematiche specifiche in breve tempo e con costi tutto sommato contenuti.

Di lì a poco la soluzione del numero 800 fu venduta e cominciò a diffondersi soprattutto in quelle organizzazioni dove i sistemi di prenotazione e di risposta ai reclami erano strategici per il tipo di prodotti forniti.

Dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro gli operatori di questa primordiale forma di call center si trovavano ad esercitare la loro attività in postazioni isolate da eventuali interferenze in condizioni di forte stress poiché costretti a fornire risposte brevi, ripetitive ed in tempi stretti per tenere sempre alto il livello delle loro prestazioni. In particolare non erano richieste loro grandi competenze comunicative e di cortesia quanto piuttosto si pretendeva una preparazione sulle specifiche tecniche del prodotto in merito alle quali sorgevano le lamentele dei clienti.

Con il progressivo passaggio dalla produzione di massa a orientamenti dei consumatori verso servizi personalizzati, già nel corso degli anni Settanta le richieste che giungevano al call center cominciarono ad essere sempre meno comuni e sempre più approfondite sulla base delle caratteristiche dei prodotti.

Gli operatori del call center si trovarono a svolgere attività sempre meno routinarie e sempre più orientate alla conoscenza delle caratteristiche qualitative del prodotto; il cliente aveva bisogno di essere accompagnato lungo tutto il ciclo di vita del prodotto e di essere assistito nella soddisfazione di bisogni sempre più complessi. In un tale contesto il ruolo dell'operatore divenne strategico. Sotto il profilo delle competenze lo sforzo che gli veniva richiesto era molto maggiore, non tanto sul piano delle capacità comunicative e relazionali quanto piuttosto su quello cognitivo; l'operatore doveva essere il depositario delle conoscenze relative al prodotto. Non sempre la tecnologia in quel periodo consentiva di rispondere alle nuove esigenze operative: il cliente si trovava spesso a dover attendere a lungo in linea prima di ricevere una risposta che in alcuni casi risultava insufficiente rispetto alle sue necessità. La qualità del servizio ne risentiva in modo consistente.

Negli anni Ottanta, grazie all'applicazione di nuove soluzioni tecnologiche come l'*Automatic call distribution* (Acd) - che consente di

costituire delle file di attesa e ripartire un ordine di priorità alle chiamate - si sono registrati dei miglioramenti nel servizio ma senza grandi benefici dal punto di vista dell'operatore. Le condizioni di lavoro sono cambiate in funzione delle nuove esigenze architettoniche e di layout delle postazioni, in particolare con la diffusione degli *open space*. In questi nuovi spazi lavorativi, in virtù delle precauzioni prese per aumentare l'insonorizzazione e per ostacolare eventuali interferenze, cresce l'isolamento dell'operatore soprattutto a discapito del livello di socializzazione.

Anche dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro le condizioni in cui agiscono gli operatori iniziano a divenire proibitive. I livelli di stress connessi all'elevato numero e alla ripetitività delle domande vengono accentuati da turni di lavoro che sono frutto di un'inadeguata programmazione nei momenti di picco; senza dimenticare il livello di impegno che richiede la gestione di conoscenze cui già si è fatto riferimento.

Le condizioni di lavoro, così come descritte, sono riconducibili a criteri di organizzazione del lavoro di stampo tayloristico; questo è il motivo per cui strutture di call center che presentano tali caratteristiche vengono chiamate fabbriche di reclami.

Una significativa tappa nel percorso di trasformazione dei call center avviene nel corso degli anni Novanta.

L'elemento determinante di tale evoluzione è rappresentato dall'integrazione delle tecnologie dell'informatica con quelle della comunicazione, tra la telefonia ed il computer. Grazie a questa sinergia gli strumenti a disposizione dell'operatore consentono di gestire le informazioni in tutto il loro ciclo di vita: dall'ingresso (il momento del contatto con l'utente), all'elaborazione fino alla chiusura del contatto mantenendo però memoria della comunicazione all'interno dell'azienda. Il call center diviene il nodo della comunicazione con il cliente e l'operatore la risorsa principale per la gestione e la circolazione delle informazioni e delle conoscenze.

Per questo si rendono necessarie strutture capaci di contenere tutte le informazioni di cui l'operatore fino a quel momento era unico depositario, affinché siano rese condivisibili e accessibili senza che per venirne a conoscenza sia necessario ricorrere al singolo individuo. Vengono costruiti data base aggiornati, che rappresentano una sorgente informativa in continua evoluzione messa a disposizione dell'operatore ma anche dei processi aziendali interni.

L'operatore si scopre in grado di gestire in modo più dinamico e funzionale la conversazione con l'utente, è in grado di capire con rapidità le problematiche del cliente e il modo per risolverle al meglio. I risultati dei contatti istaurati con il cliente vengono registrati, i dati elaborati, le informazioni classificate in funzione delle problematiche emerse e poi restituiti al cliente sotto forma di soluzione al problema emerso.

In sostanza il call center rappresenta il punto all'interno dell'organizzazione in cui confluiscono le informazioni provenienti dal mercato

e quindi diviene il crocevia della comunicazione interna ed esterna col cliente.

In ottica di organizzazione del lavoro la molteplicità delle attività e l'importanza delle domande poste richiedono che le competenze in termini di gestione della comunicazione e della relazione e le responsabilità di assistenza al cliente debbano essere assunte da un gruppo di persone. Il solo operatore appare insufficiente per far fronte alla crescente complessità della attività di relazione col cliente. Infatti oltre alle capacità comunicative e di utilizzo delle tecnologie l'operatore è chiamato a gestire relazioni sia con l'utenza che con i colleghi con cui si trova a collaborare.

Si viene a disegnare un nuovo profilo professionale per l'operatore che a pieno titolo diviene un *knowledge worker*, ossia un lavoratore della conoscenza, le cui competenze sono accresciute in favore di una maggiore capacità di interazione sociale col cliente e di relazione collaborativa coi colleghi. Questo ha anche un impatto sulla configurazione delle postazioni di lavoro all'interno delle quali guadagnano più spazio le strutture tecnologiche che sono di sostegno all'attività degli operatori; le conformazioni degli ambienti di lavoro sono studiate affinché sia facilitata la circolazione delle conoscenze e lo scambio comunicativo tra i colleghi.

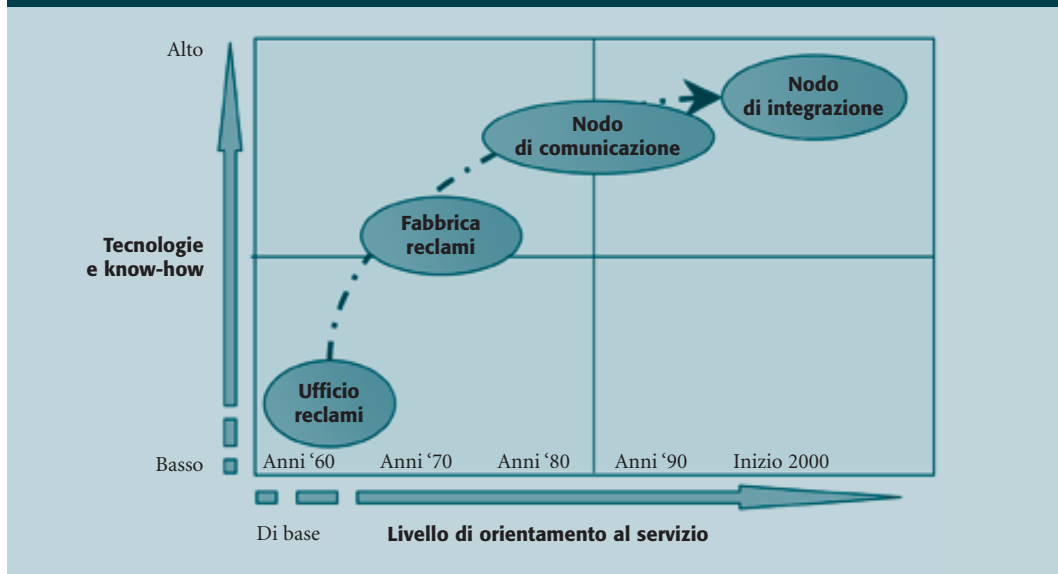
Come risulta evidente da questo breve excursus storico, all'interno delle aziende il call center ha assunto un sempre maggiore peso strategico. Attualmente, in questi primi anni Duemila, il potenziamento della relazione col cliente sembra assumere ancora maggiore rilevanza. I call center non sono più visti come centri di costo ma come luoghi dove creare valore per il cliente e per la stessa azienda.

Per offrire un servizio totalmente personalizzato i call center moderni si servono dell'utilizzo di combinazioni di diverse tecnologie, come il trasferimento automatico delle chiamate, l'utilizzo integrato di computer, sistemi interattivi di risposta e di risposta automatica, strumenti Web, il cui utilizzo congiunto permette di offrire prestazioni di livello avanzato. Soprattutto l'integrazione di più canali (telefono, fax, internet) permette agli operatori una maggiore libertà di accesso alle informazioni e una più fluida circolazione delle stesse all'interno e all'esterno dell'azienda.

Inoltre tali tecnologie permettono non solo di ottimizzare le attività in entrata, dal cliente all'azienda (*inbound*), ma soprattutto di sviluppare attività in uscita, dall'azienda al cliente (*outbound*). Si tratta di una modalità proattiva di contatto con il cliente; si instaura e si coltiva, cioè, sempre più una relazione di tipo negoziale e transazionale.

Il ruolo dell'operatore evolve; ormai si ritrova a vestire i panni di un consulente specializzato capace di assistere il cliente e di instaurare con lui un rapporto fiduciario, che diviene il presupposto su cui innestare poi azioni di promozione e vendita.

Figura 4 Il percorso evolutivo della gestione della relazione con il cliente nel settore privato



1.2.2 L'evoluzione nel settore pubblico: dall'Ufficio Relazioni con il Pubblico alla personalizzazione dell'assistenza

L'approccio all'utenza nel settore privato, come visto, è stato affrontato nel tempo attraverso soluzioni tuttora in fase di evoluzione. Nella Pubblica Amministrazione il percorso evolutivo è più recente - se consideriamo che ad esempio l'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP) è nato da soli dieci anni - anche se non mancano tentativi ed esperienze interessanti sul piano della ricerca di nuove soluzioni comunicative e di servizio, con risultati spesso molto positivi.

Il rapporto tra ente e cittadino è mutato nel corso del tempo; sono cambiati i presupposti e gli obiettivi alla base della relazione, gli strumenti a disposizione e i parametri del dialogo.

Da un primo contatto di carattere divulgativo in cui l'amministrazione si preoccupava solo di rispondere a eventuali richieste informative, si è assistito ad una fase di apertura, di dialogo con il cittadino, che si è concretizzata con la creazione di strutture organizzative e sportelli interamente dedicati all'attività di comunicazione, in particolare gli URP. Negli ultimi anni sono state sviluppate soluzioni più evolute caratterizzate da una maggiore integrazione, come lo Sportello Unico e gli Sportelli Polifunzionali, a conferma di un diverso approccio all'utenza, sempre più orientato alla personalizzazione del servizio. Attualmente si segnala un numero crescente di esperienze innovative da parte di amministrazioni pubbliche orientate verso modalità di comunicazione più avanzate, costruite sull'utilizzo del canale telefonico e su nuove forme di gestione dei contatti con il cittadino.

La consapevolezza, da parte della Pubblica Amministrazione, della necessità di aumentare nel corso del tempo le potenzialità comunicative si è consolidata anche in virtù di una duplice esigenza:

- da un lato l'esigenza di fornire al cittadino *servizi sempre più integrati*; al cospetto di un'utenza sempre più esigente le tradizionali funzioni di semplificazione dell'accesso e di informazione degli sportelli appaiono oggi inadeguate se orientate ai soli fini comunicativi; occorre ripensare e razionalizzare i percorsi di accesso in modo da ridurre il numero di interlocutori e aumentare il livello di servizio erogato dall'operatore, verso soluzioni sempre più orientate alla consulenza e quindi maggiormente personalizzate;
- dall'altro lato, l'esigenza speculare alla personalizzazione dell'offerta di *aumentare le capacità di ascolto* e di conoscenza dei bisogni del cittadino, in modo da basare l'offerta dei servizi sulle reali esigenze.

L'attività dello sportello informativo sembra quindi non essere più esaustiva, perché assume sempre maggiore rilevanza e centralità il ruolo di chi l'informazione la riceve, il cittadino. Le amministrazioni sono chiamate ad attivare strumenti che diano la possibilità di aumentare il valore dei servizi erogati, spesso anche in competizione con altri servizi acquisibili sul mercato.

Nello scenario che si sta delineando le amministrazioni attivano tecnologie per il dialogo, tra loro e con i cittadini, e avviano processi riorganizzativi. Nel contempo affrontano nuove problematiche per comunicare e per erogare servizi dai diversi punti della rete territoriale al fine di ridurre o semplificare gli iter burocratici e fornire servizi a valore aggiunto.

Ora, dunque, a fronte di una crescente pressione della domanda di ascolto e di qualità dei servizi esercitata dai cittadini, un utilizzo più diffuso e organizzato del canale telefonico può rappresentare una soluzione adeguata per le amministrazioni pubbliche? In che misura una soluzione come quella del contact center può aiutare le amministrazioni a far fronte a tali esigenze?

Sicuramente l'utilizzo del canale telefonico rappresenta una prima fase necessaria per l'attivazione di una nuova modalità di comunicazione e di relazione di servizio col cittadino.

Il ricorso allo strumento telefonico potrebbe occupare una posizione sempre più centrale non solo nel processo di comunicazione ma anche in quello di erogazione dei servizi.

Nella Figura 5 si propone un quadro di sintesi delle modalità di gestione del contatto e di erogazione del servizio tra cittadino e Pubblica Amministrazione.

Questa rappresentazione aiuta a interpretare possibili linee di evoluzione delle strutture deputate all'erogazione del servizio in funzione di due variabili: il livello di integrazione interno alle amministrazioni (o tra amministrazioni stesse) e la scelta del tipo di canale attivato in risposta alle esigenze espresse dal cittadino.

Ciascuna amministrazione è libera di adottare e sviluppare soluzioni differenti in funzione del livello di servizio e di integrazione che è in grado di raggiungere. E' evidente che la scelta di una strategia multicanale, che integra le diverse possibilità di sportello fisico, telefonico e virtuale, dipende da una serie di elementi che caratterizzano le singole realtà e da fattori di specificità propri di ciascun contesto: grado di sviluppo della relazione col cittadino, livello culturale del territorio, evoluzione delle condizioni organizzative etc.

Figura 5 Alternative nelle soluzioni di contatto con il cittadino

Canale di accesso	Multicanale	Sportelli multicanale monofunzionali	Sportelli multicanale polifunzionali
		Sportelli telefonici monofunzionali	Sportelli telefonici polifunzionali
	Telefonico	Sportelli fisici monofunzionali	Sportelli fisici polifunzionali
		Sportelli fisici monofunzionali	Sportelli fisici polifunzionali
	Fisico		
		Basso	Alto

Livello di integrazione

Rispetto allo sportello fisico il canale telefonico offre una possibilità di accesso ad un bacino di utenza maggiore e quindi permette, ad esempio, di dare maggiore accoglienza ai reclami generati da un servizio non soddisfacente.

L'ascolto, inserito in una logica di servizio, è in grado di produrre una serie di riflessi in termini organizzativi e di comunicazione non trascurabili per l'amministrazione. Ascoltare vuol dire dare voce al cittadino, riconoscere al cittadino la garanzia che ci sia sempre qualcuno pronto a prestare attenzione alle sue istanze e ciò giustifica il sorgere di crescenti aspettative.

A riguardo è opportuno che all'interno dell'ente vengano attivate strutture, unità o persone che operino nella fase di raccolta ed elaborazione delle informazioni provenienti dal cittadino, sotto qualsiasi forma in cui esse si presentino; anche una semplice istanza può trasformarsi in una risorsa dall'elevato contenuto organizzativo se inserita in un'ottica di servizio.

In tal senso, i vantaggi di un contact center sono molteplici. Da un lato, rappresenta uno strumento che mette a disposizione della cittadinanza e delle imprese un canale di comunicazione non privilegiato e facilmente accessibile, presentandosi come punto di contatto unico svincolato dalle tradizionali logiche di servizio tipiche dello sportello fisico. Dall'altro, consente di disegnare nuove prospettive per un'evoluzione dell'organizzazione in termini di processi e di miglioramento delle prestazioni di servizio.

Per la Pubblica Amministrazione il contact center si presenta quindi come quella struttura dedicata all'ascolto dell'esigenze del cittadino e alla conseguente raccolta delle informazioni da esso provenienti, utili se propriamente organizzate, sistematizzate ed orientate ad un eventuale ripensamento delle modalità di erogazione del servizio.

Negli enti pubblici il contact center nasce tipicamente nell'ambito delle strutture che si occupano della gestione delle relazioni con il pubblico, solitamente gli Uffici di Relazione con il Pubblico o Uffici Comunicazione e Qualità, oppure nell'ambito delle strutture che presidiano i sistemi informativi e la loro evoluzione e che, nel processo di innovazione legato ad Internet, hanno esteso la loro funzione (prima essenzialmente rivolta all'interno dell'ente) anche all'esterno, con il sito del Comune, etc.

Nel prossimo paragrafo analizzeremo concretamente le tipologie di contact center realizzabili nel settore pubblico e un primo quadro di sintesi della sua diffusione nella Pubblica Amministrazione italiana.

1.3 Tipologie e diffusione del contact center nelle amministrazioni pubbliche

Un ente che intenda realizzare un contact center verso quali tipologie può orientarsi?

Innanzitutto occorre precisare che il call center non consiste nel buon utilizzo del tradizionale centralino telefonico dell'ente. Tutte le amministrazioni pubbliche dispongono infatti di un numero al quale l'utente può chiedere in genere informazioni generali sull'ente (numeri degli uffici, orari di apertura, etc.). Né possiamo definire call center l'attivazione, da parte di un uno o più uffici, di un numero verde per accedere più agevolmente ad informazioni concernenti il servizio.

Attivare un call center vuol dire strutturare un vero e proprio servizio di gestione dei contatti telefonici con l'utente, che può prevedere diversi livelli di risposta e di approfondimento, così come diversi livelli di integrazione all'interno dell'ente o tra enti diversi.

Nel panorama delle soluzioni ad oggi realizzate, possiamo distinguere le tipologie di contact center sulla base di due criteri di classificazione.

a) In base al *livello di servizio fornito*

a1) contact center di primo livello

- Si tratta di una soluzione di contact center strutturata solo sul livello di assistenza informativa e di accesso ai servizi.

I servizi che eroga tale tipologia di contact center sono essenzialmente di carattere informativo e di ascolto. Si può ad esempio partire da un livello minimo rappresentato dall'erogazione di informazioni sui servizi e modulistica di base per avviare procedimenti, su orari e indirizzi degli uffici, etc. Già attestandosi a questo livello l'amministrazione offre al cittadino un punto unico di contatto per l'accesso alle informazioni, per ottenere il quale l'amministrazione è anche portata a razionalizzare ed integrare l'insieme dei punti di contatto già presenti – spesso in modo frammentato – sul territorio (ad es. URP, sportelli informativi settoriali, sportelli turistici, etc.). Oltre a fornire informazioni sui servizi questo tipo di contact center è orientato ad instradare il cittadino verso la soluzione migliore per risolvere eventuali problemi che richiedono competenze specialistiche o accesso a informazioni non disponibili. Il focus del servizio è sull'accoglienza e sulla capacità di indirizzare correttamente il cittadino verso la soluzione personalizzata. Questa soluzione può essere particolarmente efficace laddove gli sportelli fisici permettono al cittadino di trovare già nel territorio soddisfazione ai propri bisogni.

a2) contact center di primo e secondo livello

- Rappresenta una tipologia di contact center strutturata su due livelli di risposta: il primo rappresenta la prima interfaccia tra il cliente e l'amministrazione. Questo primo livello può essere sia interno all'ente, sia dato in gestione ad un fornitore esterno. Il suo compito è erogare informazioni di carattere generale e inoltrare la richiesta del cittadino ad un secondo livello qualora emerga un bisogno che richiede un approfondimento (che solo un ufficio specializzato può soddisfare). In questo modo il contact center svolge una funzione di accesso anche ad altri servizi specialistici quali:
 - servizi di acquisizione delle pratiche amministrative;
 - servizi certificativi;
 - servizi autorizzativi;
 - servizi di assistenza e consulenza individuale;
 - servizi polifunzionali erogati in cooperazione con altri Enti (nel caso ad esempio dello Sportello Unico, integrazione con: Camera di Commercio, Agenzie o Società per lo sviluppo locale, Inps, municipalizzate, etc.).
- Il secondo livello è necessariamente collocato all'interno dell'ente.
- Il focus del servizio è sull'accesso al servizio e sulla capacità di fornire al cittadino la risposta al problema. Obiettivo del contact center è quanto più possibile quello di risolvere direttamente il problema o soddisfare il bisogno dell'utente, senza rinviare a successivi momenti di contatto o ad altri sportelli.

b) In base al *livello di integrazione e di specializzazione del servizio*

b1) contact center specialistico/verticale

- È il tipico esempio di un numero telefonico attivato presso un singolo ufficio o struttura di un ente, in grado di erogare un servizio specifico. Tale servizio può essere unicamente di tipo informativo o fornire anche una risposta specialistica ai problemi specifici dell'utente (ad esempio nell'area tributi di un Comune). Caratteristica di questo modello è che il processo di servizio nasce e si esaurisce all'interno della stessa unità organizzativa. Per il servizio che ha attivato il contact center questo può richiedere una capacità del *back office* di integrazione con altri uffici o servizi dell'ente, tuttavia dal punto di vista del cittadino il servizio non consente l'accesso ad altri servizi.
- Il focus è sull'accoglienza o sull'accesso al servizio, ma unicamente come ricerca di soluzioni verticali. Questa soluzione si adatta ovviamente a tutti gli enti che erogano un unico servizio (ad esempio fornitura di servizi idrici, trasporti, smaltimento rifiuti, etc.); molto spesso, anche negli enti pluriservizi (come ad esempio un Comune), tali soluzioni vengono sviluppate per rispondere a esigenze più presenti in alcuni settori o come naturale evoluzione di servizi o strutture più avanzate nelle modalità di offerta dei servizi, con la prospettiva eventuale di diffondere lo strumento a tutto l'ente.

b2) contact center centralizzato/orizzontale

- È il modello più diffuso e più appropriato per enti di grandi dimensioni che forniscono una pluralità di servizi e si rivolgono quindi ad un'utenza molto differenziata. Attraverso un numero telefonico unico il cittadino può accedere a informazioni o servizi relativi a tutta l'amministrazione. Il livello di assistenza fornita varia a seconda che si tratti di un contact center di primo o di secondo livello. Ovviamente, il livello di integrazione interno tra le diverse strutture dell'ente diventa tanto più importante quanto più elevato è il livello di servizio che si vuole offrire.
- Il focus è sull'identificazione immediata per l'utente del numero di accesso alle informazioni o ai servizi che riguardano l'ente, in modo da semplificare al massimo la fase di accoglienza e, in caso di contact center di secondo livello, sostituire quanto più possibile la gestione telefonica del problema all'accesso fisico allo sportello.

b3) contact center come rete di nodi specializzati

- Consiste in una soluzione che parte dalla mappatura dei punti di contatto già esistenti nel territorio, operanti già come nodi specializzati e autonomi di una rete naturale³. La mappatura consente di rendere più espliciti alcuni percorsi realizzati dai

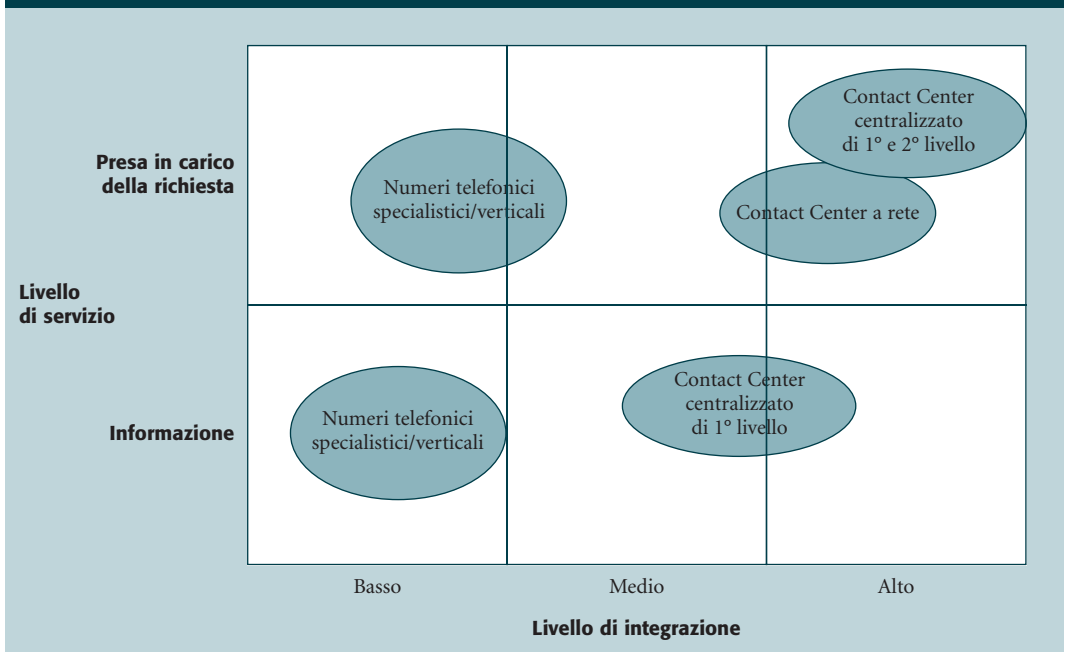
3. Si fa riferimento alle differenze tra rete naturale, progettata e governata (Butera F., 1990, *Il castello e la rete*, Franco Angeli, Milano).

clienti per accedere ad un servizio completo. Il contact center costituisce uno strumento di integrazione tra servizi erogati da istituzioni diverse o già dotati di strumenti autonomi e alternativi di gestione dei contatti. Ad esempio, se una persona deve iscrivere il figlio a scuola, dopo aver chiamato il punto di contattato che gestisce le iscrizioni, probabilmente vorrà ottenere informazioni anche sui mezzi di trasporto e potrà mettersi in contatto con chi gestisce queste informazioni, e così via per altre componenti del servizio (come l'iscrizione alla mensa, l'accesso alla biblioteca, agli impianti sportivi, etc.). Si individuano cioè le correlazioni più frequenti tra i nodi della rete (nell'esempio fornito scuola, trasporti, mensa, biblioteca, impianti sportivi) e si fa in modo che i meccanismi di collaborazione tra essi si sostituiscano al processo di integrazione di cui tipicamente si fa carico il cliente. La differenza rispetto al contact center centralizzato/orizzontale consiste nella pluralità di punti di accesso al servizio, attraverso per l'appunto una rete di nodi specializzati integrati tra loro, senza che vi sia un unico punto privilegiato.

- Il focus è sulla valorizzazione delle relazioni tra percorsi autonomi e indipendenti di accesso ai servizi attraverso un'integrazione di strutture specialistiche/verticali.

Nella figura 6 le diverse tipologie di contact center sono state collocate in una matrice di posizionamento costruita lungo i due criteri di classificazione adottati.

Figura 6 Tipologie di contact center nella Pubblica Amministrazione



Nella tabella 2 sono riportate in modo sintetico le caratteristiche di alcune tra le più importanti esperienze di call e contact center realizzate da amministrazioni pubbliche italiane.

Tabella 2 Modelli di call e contact center presso alcune amministrazioni pubbliche italiane

	Caratteristiche principali del servizio
Agenzia delle Entrate 848.800.444	<ul style="list-style-type: none"> • E' gestito internamente • E' articolato su un primo ed unico livello di risposta, che permette un accesso diretto a informazioni personalizzate e servizi • Gli operatori del call center si configurano come <i>consulenti telefonici</i> • E' in atto una modifica organizzativa tendente ad offrire un secondo livello di risposta specialistico • E' attiva la Web e-mail attraverso la compilazione di un'apposita form sul sito www.agenziaentrate.it
Inps 16464	<ul style="list-style-type: none"> • Il primo livello, automatizzato, è gestito in outsourcing. Offre informazioni generali • Il secondo livello è gestito in outsourcing. Gli operatori centrali erogano informazioni personalizzate e servizi standard inoltrando i casi specifici al back office che costituisce una sorta di front office allargato • Il terzo livello risolve problematiche specifiche affidate alle sedi periferiche sulla base della competenza territoriale della singola problematica
Comune di Bologna 051 203040	<ul style="list-style-type: none"> • E' gestito esternamente • E' articolato in un primo livello che offre informazioni sul Comune, e, quando la richiesta riguarda informazioni personalizzate su uno specifico caso, offre indicazioni sull'ufficio competente
Comune di Roma 060606	<ul style="list-style-type: none"> • Il primo livello, gestito esternamente, offre informazioni sul <i>chi dove quando</i> dell'Amministrazione e instrada verso l'interno dell'Amministrazione • Il secondo livello, gestito internamente, risolve problematiche specifiche e offre informazioni personalizzate (basate sul caso specifico). Questo livello coincide con le diverse aree organizzative dell'Amministrazione
Comune di Torino 011 4421111	<ul style="list-style-type: none"> • Il primo livello, gestito internamente, offre informazioni generali sui servizi del Comune, FAQ, instradamento e accompagnamento verso l'interno dell'Amministrazione • Il secondo livello, gestito internamente, offre informazioni personalizzate sui servizi del Comune, sullo stato della propria pratica, da parte delle diverse aree organizzative del Comune
Comune di Trieste 800 800 880	<ul style="list-style-type: none"> • Il primo e il secondo livello, gestiti internamente, coincidono, trattandosi di una struttura verticale, specializzata in risposte generali e specifiche sul tema dei Tributi comunali • Offre accesso diretto ai servizi sul tema dei tributi
Comune di Venezia Numero interno all'ente	<ul style="list-style-type: none"> • Il livello di <i>front-line</i> – gestito esternamente – risolve i problemi informatici dei dipendenti del Comune, qualora non riesca a dare risposta rinvia il caso al <i>back office</i>, rimanendo responsabile della chiusura del caso • Il livello di <i>back office</i> – gestito esternamente – risolve i problemi che non hanno trovato risposta al livello di <i>front-line</i>, informando della chiusura del caso l'operatore di <i>front line</i> titolare del caso

Come evidenziato dalla tabella, vi sono diversi sistemi di numerazione utilizzati.

In generale, si può distinguere tra:

- numeri verdi (ad esempio 800 xxxxxx) in cui il costo della chiamata è a carico dell'amministrazione;
- numeri neri (ad esempio prefisso xxxxxx) in cui il costo della chiamata è a carico dell'utente;
- numeri a tariffa ripartita (ad esempio 848 xxxxxx) in cui il costo della chiamata è distribuito tra amministrazione e utente;
- numeri con servizio a pagamento (ad esempio 199 xxxxxx) in cui il costo della chiamata ed il costo del servizio sono a carico dell'utente.

Tabella 3 I costi delle telefonate al call center				
Ente struttura	Numero	Da fisso	Informa sui costi	Raggiungibile dai cellulari
Regione Liguria CUP	010 538 3400	Costo secondo piano tariffario proprio		si
Comune di Torino centralino	011 44 21 111	Costo secondo piano tariffario proprio		si
Comune di Bologna call center	051 203 040	Costo secondo piano tariffario proprio		si
Comune di Modena Piazza Grande	059 206 580	Costo secondo piano tariffario proprio		si
Comune di Roma call center	060606	Costo secondo piano tariffario proprio		si
Comune di Matera Sportello Informazioni	0835 241 312/311	Costo secondo piano tariffario proprio		si
Inps call center	164 64	Costo 16 euro cent solo a info raggiunta	si	no
Comune di Bari Ufficio Relazioni con il cittadino	800 018 291	Gratuito		no
Inpdap ProntoInpdap	800 105 000	Gratuito	si	si
Regione Marche Centro Servizi	800 222 111	Gratuito		si
Comune di Ancona URP	800 653 413	Gratuito		no
Comune di Trieste Servizio Tributi	800 800 880	Gratuito		si
Comune di Catania Cataniainforma	800 887 077	Gratuito		si
Inail call center	803 888	Gratuito		si
Agenzia delle Entrate call center	848 800 444	Costo di una tel. urbana proporzionale al tempo	si	no

Fonte: Cittadinanzattiva-Procuratori dei cittadini

Si sta inoltre affermando, nei sistemi di numerazione dei contact center, la tendenza ad utilizzare numeri facilmente memorizzabili e, nel caso di enti locali, facilmente riconducibili al territorio di riferimento. La scelta può essere ricondotta all'esigenza di facilitare e semplificare l'accesso ai servizi con numerazioni del tipo 060606, 020202, etc.

Nei successivi capitoli del manuale si analizzeranno più in dettaglio i criteri di scelta e le implicazioni organizzative, tecnologiche e gestionali dei diversi modelli, anche attraverso un'analisi approfondita delle esperienze già realizzate.

In questa sede possiamo comunque affermare, in termini generali, che le amministrazioni che ad oggi hanno realizzato un call/contact center dimostrano che è possibile individuare e realizzare – a seconda delle esigenze e degli obiettivi – la soluzione più idonea alle proprie caratteristiche. In questo senso l'esperienza insegna che non esiste una soluzione migliore di un'altra, ma piuttosto esistono realtà di amministrazioni tra loro diverse con livelli d'evoluzione differenti che necessitano di strategie di approccio diverse.

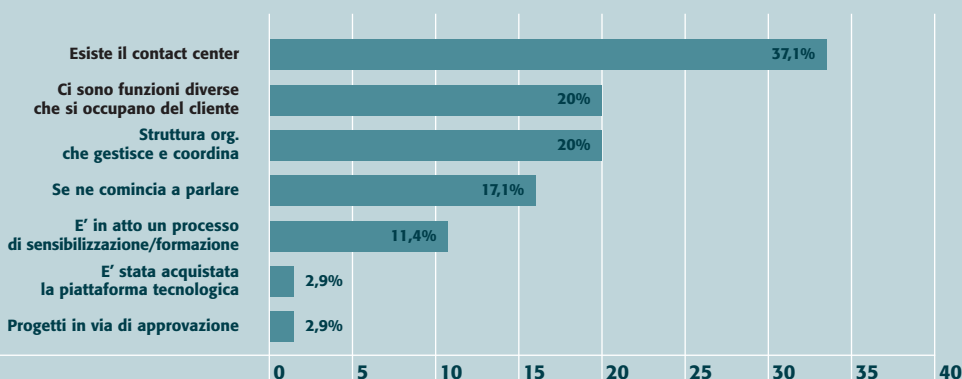
In termini generali possiamo senza dubbio ritenere, sulla base del dibattito e delle informazioni disponibili, che vi sia un interesse crescente al tema del call e del contact center nelle amministrazioni pubbliche italiane, e una rapida seppur iniziale diffusione di esperienze significative.

Quest'impressione è confermata anche da una serie di dati emersi dalla ricerca di Benchmarking 2003 condotta dal Customer Management Forum⁴.

I dati che emergono circa il punto di vista delle amministrazioni sui contact center suscitano particolare interesse se si pensa che il 37% sostiene che all'interno dell'amministrazione stessa esiste un contact center, inteso, nella maggior parte dei casi, come "centralino evoluto". Un dato questo che evidenzia come l'attenzione delle amministrazioni pubbliche a strutturare nuove forme di comunicazione col cittadino sulla base del canale telefonico stia crescendo.

4. Il Customer Management Forum è un progetto di ricerca, innovazione e comunicazione sui temi del Customer Care e del CRM in Italia – www.customermanagementforum.it - coordinato da Irso-Butera e Partners. Nell'ambito del Benchmarking 2003 sono state analizzate 152 aziende/enti con un numero totale di 244 call/contact center (che rappresentano il 15,3% in Italia) e 23.334 Postazioni Operatore (ovvero il 29,9% delle installate). Le amministrazioni pubbliche partecipanti sono state 35, la metà delle quali (49%) è rappresentata da amministrazioni locali, il 14 % da amministrazioni centrali e grandi enti, il restante 37% da altri enti.

Figura 7 La definizione della strategia CRM nella Pubblica Amministrazione



Fonte: Customer Management Forum, 2003

L'utilizzo di tale strumento suggerisce evidentemente nuove modalità di gestione della relazione col cittadino e stimola la sperimentazione di nuove forme d'organizzazione, che seppur ad uno stadio iniziale - solo il 3% dichiara che si avvale di una propria piattaforma tecnologica - confermano un crescente interesse verso nuove strategie di contatto con l'utenza.

Tale tendenza è confermata da un dato in particolare: il 77,1% delle amministrazioni partecipanti sostiene che tende a privilegiare l'utilizzo del telefono come strumento di comunicazione con i cittadini.

E' quindi in atto lo sforzo di superare la logica formalistica e burocratica che induce le amministrazioni a dialogare col cittadino o per iscritto o attraverso lo sportello fisico. Sembra evidenziarsi la volontà di potenziare i canali e le relative modalità di comunicazione col cittadino; ciò è dimostrato anche dal fatto che è in crescita anche l'utilizzo del sito Web (68,6%) che però nella maggioranza dei casi è impiegato più come mezzo di divulgazione di semplici informazioni che come veicolo di transazione di servizio ed inoltre risulta scarsamente integrato con gli altri canali, compreso quello telefonico.

Ma questa nuova strategia di contatto con l'utenza è funzionale ad una strategia di servizio o più semplicemente è orientata ad una facilitazione dell'accesso per i cittadini?

In realtà, sulla base della ricerca effettuata, il call center si presenta per lo più come un tentativo di far evolvere in modo efficace le modalità di relazione con l'utenza, già sviluppate attraverso l'URP e altri sportelli, e meno come intenzione di ripensare il servizio al cittadino attraverso l'utilizzo diffuso del canale telefonico.

La tendenza che emerge è quindi quella di una maggiore concentrazione sullo strumento tecnico più che un orientamento al servizio.

Dal punto di vista dell'operatività la propensione a sperimentare soluzioni e modalità migliorative di contatto con l'utente è confermata. Infatti il 42% delle amministrazioni dichiara che il call center osserva degli orari d'apertura prolungati rispetto a quello di altri uffici o funzioni che operano all'interno delle stesse amministrazioni. Inoltre traspare anche un altro dato interessante: le amministrazioni pubbliche iniziano attraverso il canale telefonico ad operare in una logica proattiva.

I dati relativi all'attività di *outbound* dimostrano che tra le amministrazioni gli obiettivi di tale attività sono: la "gestione di imprevisti e/o anomalie" nel 65,2% dei casi, per il 43,5% l'"attività di *call back customer service* (vale a dire la chiamata di ritorno dell'operatore per risolvere il problema del cliente)" e per il 39,1% le "indagini di *customer satisfaction*".

Anche sul fronte della scelta tra una gestione diretta del servizio di call center e una gestione affidata all'esterno emergono dati interessanti: cresce, seppure in modo leggero, la tendenza ad esternalizzare le attività di gestione del canale telefonico.

Infatti risulta che più della metà delle amministrazioni, il 54% gestisce in modo diretto gran parte delle attività di relazione telefoni-

ca con i cittadini (80-100%). Cresce tuttavia la tendenza a delegare queste funzioni a fornitori esterni. Le motivazioni specifiche della scelta di ricorrere a fornitori esterni, sono così distribuite:

- sensibile riduzione dei costi di gestione (52%);
- mancanza di competenze di *care* nell'Amministrazione (48%);
- esternalizzazione di attività ripetitive (40%);
- facilitare la gestione dei picchi (36%).

Un altro dato significativo riguarda i criteri di scelta del fornitore. Infatti la selezione sembra orientata da principi di economicità (50%) piuttosto che da valutazioni qualitative riferite alle competenze o alle prestazioni di servizio come ad esempio la percezione da parte del cliente del livello di servizio, la produttività, i tempi di risposta etc.

Anche sul piano organizzativo affiorano dati di notevole interesse. Per quanto riguarda le relazioni funzionali tra le unità organizzative, deputate alla relazione col cittadino, emerge con chiarezza una bassa propensione all'integrazione. La tendenza all'interno delle amministrazioni è quella di lasciare che l'integrazione tra le strategie di servizio di ciascun'unità siano regolate dalla normale struttura organizzativa.

In sostanza solo il 26% delle amministrazioni afferma che tale necessaria integrazione avvenga per mezzo del call/contact center. Rispetto al settore privato questo dato denota l'esistenza di problemi di carattere organizzativo legati alla gestione e al presidio dei processi.

La revisione dei processi rappresenta la modalità principale di semplificazione della relazione tra il *front line* ed il *back office*.

Ma da questo punto di vista nel settore pubblico, a fronte di un 23,4% del privato, solo il 5,7% degli Enti sostiene di aver rivisitato i processi a seguito dell'implementazione del contact center.

Il confronto col privato risulta interessante anche per cercare una risposta alle problematiche di integrazione tra il primo ed il secondo livello di servizio all'utenza. Le amministrazioni da questo punto di vista denotano difficoltà di coordinamento dei flussi procedurali in termini di distribuzione delle responsabilità, di definizione dei ruoli e delle competenze. Queste ultime infatti appaiono troppo parcellizzate a fronte della complessità dei compiti e degli obiettivi assegnati a ciascun livello.

L'attenzione al tema delle competenze, dei ruoli e dei processi resta comunque alta, poiché le amministrazioni ritengono che tra i fattori critici per il raggiungimento degli obiettivi in una strategia di call/contact center ci sia il *workflow management* e i processi, che occupa la seconda posizione (34%) dopo le risorse umane (45%).

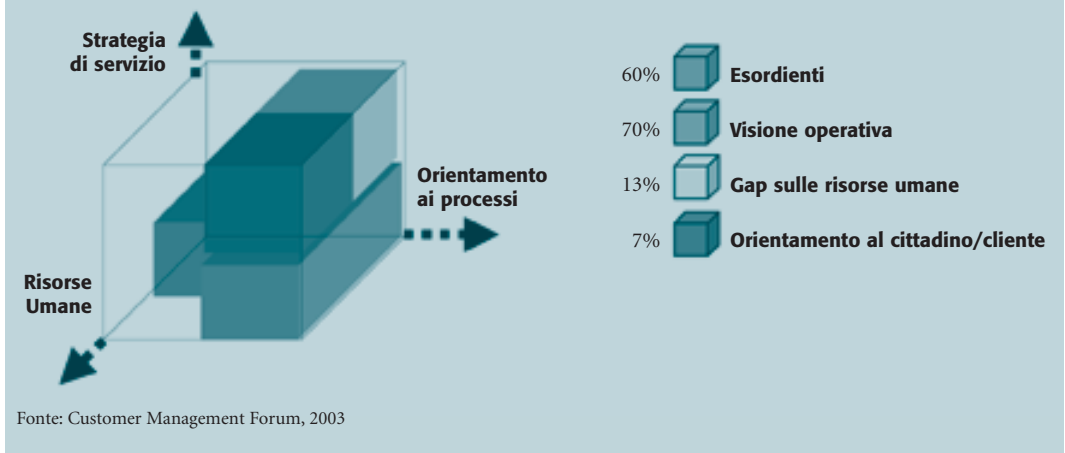
Dall'analisi di questi dati di Benchmarking si possono trarre delle utili considerazioni su come la Pubblica Amministrazione si sta muovendo rispetto alla ricerca di nuove soluzioni di gestione delle relazioni e dei contatti con i cittadini.

In base alle soluzioni di call o contact center realmente realizzate e ad un'analisi di alcune variabili, tutti gli enti pubblici e privati sono

stati posizionati su una matrice orientata rispetto a tre dimensioni:

- strategie di servizio
- attenzione alle risorse umane
- orientamento ai processi.

Figura 8 Il posizionamento delle amministrazioni pubbliche in base alle modalità di sviluppo delle soluzioni di call e contact center



In funzione della collocazione nella matrice emergono quattro profili differenti:

1. gli *esordienti* (bassa strategia di servizio, bassa attenzione alle risorse umane, basso orientamento ai processi); enti le cui azioni non hanno impatto in termini di gestione delle relazioni con i cittadini;
2. gli enti dotati di *visione operativa*: (alto orientamento ai processi, bassa strategia di servizio); realizzano soluzioni innovative ma non del tutto funzionali alla strategia dell'ente, ad esempio un call center che ha l'obiettivo di migliorare l'accesso al servizio ma non è inserito in una visione strategica di ripensamento dei contenuti e del modello di offerta del servizio stesso;
3. gli enti con un *gap sulle Risorse Umane* (alta attenzione ai processi e alla strategia di servizio, ma bassa attenzione alle risorse umane);
4. gli enti con un *forte orientamento al cittadino/cliente*; sono quelle realtà in cui il posizionamento verso l'alto nelle tre dimensioni della matrice denota una propensione e una capacità dell'organizzazione verso lo sviluppo integrato e duraturo di soluzioni innovative nella gestione delle relazioni con clienti.

Come si posiziona la Pubblica Amministrazione rispetto ai profili che emergono?

Nella maggior parte dei casi, essa assume una collocazione da esordiente; lo sviluppo di soluzioni di call/contact center appare ancora all'inizio. Ciò lascia intravedere uno spazio molto ampio di sviluppo e di sperimentazione di nuove soluzioni di contatto con l'utenza da parte delle amministrazioni pubbliche, sia come progressivo

utilizzo innovativo del canale telefonico o di altri canali, sia come miglioramento strategico e organizzativo delle innovazioni già in corso di realizzazione.

Tabella 4 Un confronto tra la Pubblica Amministrazione e altri settori sullo sviluppo delle soluzioni CRM

	Esordienti	Visione Operativa	Gap sulle Risorse Umane	Orientamento al Cittadino/Cliente
Pubblica Amministrazione	60 %	20%	13%	7%
Servizi	19%	31%	19%	31%
Utilities	15%	15%	46%	23%
Bancario/Assicurativo	24%	18%	41%	18%
Informatica e Telecomunicazioni	25%	21%	17%	38%
Gestori esterni di soluzioni CRM (Outsourcer)	0%	53%	13%	33%

Fonte: Customer Management Forum, 2003

1.4. Verso il *Citizen Relationship Management*

Abbiamo detto che le soluzioni di call e contact center rispondono all'esigenza di vicinanza al cliente, comprensione dei bisogni, durevolezza della relazione, fiducia e soluzione di problemi. In ambito privato tutte queste esigenze sembrano confluire in un unico e nuovo approccio di gestione delle relazioni con il cliente, normalmente definito Customer Relationship Management (CRM). Rispetto a singole soluzioni operative, il CRM si propone come un approccio complessivo che propone un insieme di metodologie di gestione dei processi e delle attività inerenti il governo della relazione col cliente: dalla fase di individuazione e segmentazione, all'acquisizione, alla fidelizzazione, fino allo sviluppo di relazioni durature di lungo periodo.

Il CRM, filosofia che nasce nell'ambito del settore privato e che pone l'attenzione alle tematiche della gestione della relazione col cliente, inizia a svilupparsi in modo crescente anche nel settore pubblico, assumendo una denominazione più appropriata di *Citizen Relationship Management*.

La gestione delle relazioni col cliente, al di là degli strumenti utilizzati, permette all'azienda di ottenere dati e informazioni attraverso i quali personalizzare i servizi – rendendoli sempre più aderenti alle esigenze dei clienti – e quindi di aumentarne il valore.

Si tratta di un approccio che enfatizza l'attenzione al cliente: l'ascolto, la centralità, l'orientamento al cliente; il CRM quindi si basa sulla creazione e sul trasferimento del valore attraverso una migliore capacità di relazione con i clienti, non solo attuali ma anche potenzia-

li. L'organizzazione s'impegna a costruire e gestire una struttura reticolare per la comunicazione verso l'esterno e al tempo stesso a creare un impianto interno in grado di generare valore per la clientela.

Per fare questo è necessario che un sistema di CRM coinvolga - prima ancora dei sistemi di relazione col cliente - l'organizzazione, la cultura, i processi e la gestione delle risorse umane di un'azienda o di un ente. Solo una visione integrata di questi elementi può rendere il CRM una leva strategica efficace.

Quale significato può assumere il CRM nel settore pubblico? Quali sono le differenze e le analogie nel concetto di CRM tra il settore pubblico, dove la C iniziale è riferita al cliente-cittadino (*citizen*), ed il settore privato, dove la stessa C è riferita al cliente-consumatore (*customer*)?

A prescindere dall'aspetto terminologico, ciò che determina le differenze sostanziali tra i due approcci è la loro finalità istituzionale: l'aumento dei profitti in ambito privato, una migliore presa in carico e tutela dei bisogni della comunità in ambito pubblico. Non sempre l'esigenza di aumento del valore per il destinatario del servizio pubblico può essere perseguita attraverso una fidelizzazione dei clienti già esistenti o l'acquisizione di nuovi; per il cittadino appare infatti più rilevante il grado di appropriatezza e di qualità delle prestazioni, da un lato, e il grado di coinvolgimento e partecipazione dall'altro.

Non sempre, come ad esempio nel caso dei servizi socio-assistenziali, sanitari o educativi, il cittadino è un semplice utente di servizi; in realtà è più un portatore di interessi e titolare di diritti nei confronti della Pubblica Amministrazione, da tutelare attraverso adeguate capacità di offerta di livelli di servizio.

Tuttavia, stanti tali differenze, il cittadino rimane pur sempre un cliente del servizio pubblico, il destinatario, il punto di partenza e di arrivo della progettazione e gestione del servizio.

Entrambi (il *citizen* e il *customer*) appaiono quindi accomunati, in ultima analisi, da un focus sulla relazione di servizio, in un'ottica di miglioramento e personalizzazione.

In sintesi, l'obiettivo del CRM nel privato è:

- Aumentare i profitti dell'azienda, attraverso l'acquisizione e la fidelizzazione del maggior numero di consumatori, sviluppando le capacità di relazione con i clienti attuali e potenziali.

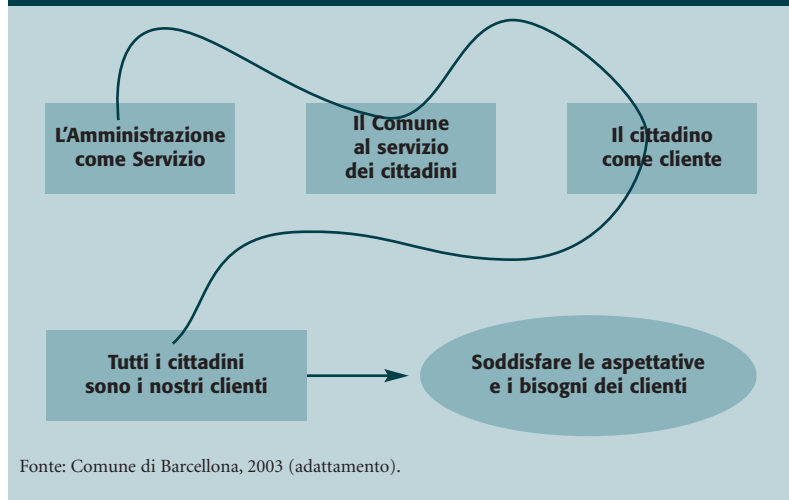
Nel pubblico l'obiettivo del CRM è:

- Aumentare la quantità e la qualità dei servizi erogati ed il livello di partecipazione dei cittadini, sviluppando il sistema di relazioni e la personalizzazione dei servizi.

Proprio in virtù della centralità del cliente che accomuna il CRM in ambito pubblico e privato, nel presente manuale si è scelto di parlare prevalentemente di cliente, e non di utente, che sembra rispondere ad un'accezione di destinatario passivo dei servizi, un mero fruitore. La scelta del termine cliente, associata a quella di cittadino, valorizza la potenzialità di un maggiore coinvolgimento e partecipazione

del destinatario nei processi di servizio erogati dalle amministrazioni pubbliche. Anche dall'analisi di alcune esperienze internazionali di enti pubblici emerge una chiara focalizzazione dell'Amministrazione sui cittadini intesi come clienti.

Figura 9 Il cittadino come cliente



Fonte: Comune di Barcellona, 2003 (adattamento).

All'interno di manuale si utilizza il termine utente quando il riferimento è all'utilizzo di sistemi informativi o di strumenti.

A conclusione di questo primo capitolo si ritiene necessario operare una precisazione, circa la "necessità" delle soluzioni sin qui prospettate di gestione dei contatti con i cittadini. Si è sin qui parlato di call center, di contact center e di multicanalità, di CRM. Ma è obbligatorio far riferimento ad una di queste alternative?

In realtà tutte le amministrazioni hanno bisogno di gestire la comunicazione interattiva con i cittadini. Anche se non dispongono o non intendono realizzare un call o contact center, possono adottare strumenti o metodologie innovative di gestione della relazione col cittadino, utilizzare più canali, migliorare quelli esistenti.

Al fine di instaurare una relazione di maggior valore col cittadino o di fornire servizi di qualità, il call o contact center rappresenta solo uno strumento e non certo un obiettivo. Il vantaggio di tali soluzioni è essenzialmente quello di fornire una modalità già strutturata e potenzialmente molto efficace per organizzare e gestire i contatti e la personalizzazione dei servizi con un elevato numero di cittadini.

Alla base di ogni ripensamento delle modalità di gestione dei contatti con i clienti deve esservi necessariamente una più chiara identificazione del destinatario del servizio (chi è il cliente?) e un più ampio ripensamento delle modalità più appropriate di ascolto e presa in carico dei suoi bisogni.

2. Le condizioni per la realizzazione del contact center: una cultura di servizio

2.1 Inserire il contact center in una strategia di servizio

A fronte dell'evoluzione delle tecnologie e delle soluzioni innovative per l'erogazione dei servizi nelle pubbliche amministrazioni, non si può non sottolineare la rigidità dell'impianto burocratico-amministrativo - talvolta assai imponente - su cui tali soluzioni impattano.

E' lecito chiedersi quali condizioni sono necessarie perché universi apparentemente così distanti possano incontrarsi per generare nuove modalità d'offerta del servizio al cittadino.

Per provare a rispondere al quesito occorre andare al di là di una visione semplicistica in cui lo strumento tecnico (sia esso il call o il contact center) è di per sé la soluzione alle esigenze di miglioramento della relazione tra Pubblica Amministrazione e cittadini. Ogni innovazione tecnologica e operativa orientata al miglioramento del servizio, per produrre risultati efficaci e continuativi, deve essere inserita in una strategia di cambiamento più ampia e poggiare su una cultura e un orientamento al cittadino-cliente.

Il fulcro della questione appare, come è immediatamente evidente, il concetto di servizio: una pubblica amministrazione che voglia implementare soluzioni di call/contact center dovrà, in primo luogo porsi, concepirsi e organizzarsi come ente erogatore di servizi.

Per servizio s'intende un complesso di funzionalità che risolvono problemi espliciti ed impliciti del cliente attraverso modalità di erogazione/fruizione e una relazione interpersonale in grado di massimizzare il valore per il cliente.

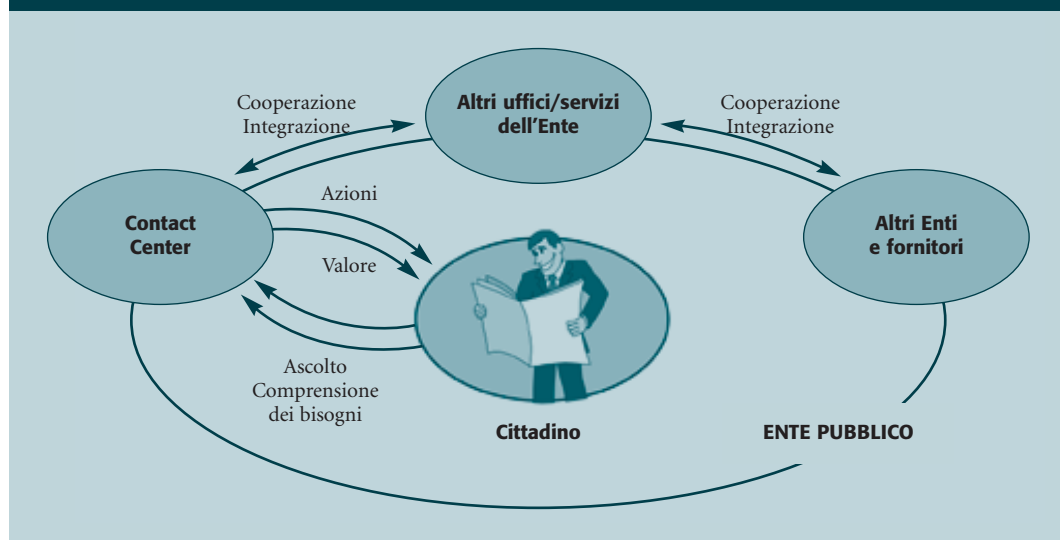
La definizione data mette in evidenza alcune caratteristiche importanti del processo di erogazione/fruizione:

- la centralità del cliente nella relazione di servizio;
- il fatto che il cliente manifesta bisogni che non sono direttamente individuabili ed esplicitati;
- la presenza, nel servizio, di componenti *hard* (l'oggetto vero e proprio del servizio) e *soft* (le modalità di erogazione del servizio, aspetti relazionali, fruibilità, accessibilità, ecc.).

Certo nel servizio erogato dalla Pubblica Amministrazione c'è spesso una maggiore complessità da gestire.

Nel settore privato i servizi sono generalmente a domanda individuale; nel settore pubblico, oltre ai servizi a domanda individuale, troviamo servizi a domanda collettiva, servizi di regolazione e controllo, servizi programmatori. Tuttavia, pur riconoscendo la varietà e complessità dei servizi pubblici, un corretto approccio alla progettazione e all'erogazione dei servizi richiede la stessa cultura di fondo: individuare correttamente il proprio cliente e costruire il sistema di offerta dei servizi intorno ai suoi bisogni.

Figura 1 Il sistema di offerta dei servizi si sviluppa attorno ai bisogni del cliente



Da questo punto di vista, in molti casi, l'offerta della pubblica amministrazione non è ancora sintonizzata sui bisogni dei cittadini. Spesso prevale una concezione del servizio dominata dall'offerta; il servizio è erogato in quanto l'amministrazione è titolare di un procedimento, e non in quanto c'è un bisogno da soddisfare.

Rispetto al tema che ci interessa in questa sede, la progettazione e la gestione di un call/contact center nelle amministrazioni pubbliche, un corretto approccio alla concezione del servizio è determinante. Può essere infatti poco efficace o addirittura controproducente un progetto di attivazione del contact center non inserito in una visione più ampia di ridefinizione del servizio reso al cittadino. Progettare un sistema di ascolto, comprensione dei bisogni e erogazione del servizio, è un compito ben più complesso della semplice scelta di attivare un call center o un contact center e richiede un processo di analisi strategica e riprogettazione del servizio in tutte le sue componenti.

In altri termini, se volessimo ridurre questo concetto alla sua essenza, potremmo dire che *per realizzare un buon contact center non è opportuno partire dal contact center*, ma da una chiara identificazione delle esigenze che rendono il contact center lo strumento più idoneo a rispondere a specifiche esigenze di miglioramento delle modalità di accesso e di erogazione dei servizi dell'amministrazione.

E' inoltre importante progettare e realizzare il contact center assicurandosi che la cultura del servizio sia diffusa nell'organizzazione nel suo complesso. Il contact center infatti si torva ad erogare informazioni e servizi di competenza delle diverse aree dell'amministrazione, ed è quindi importante che esse condividano la stessa concezione del servizio.

Emerge quindi che i sistemi di servizio sono il vero oggetto della progettazione e dello sviluppo di un call/contact center.

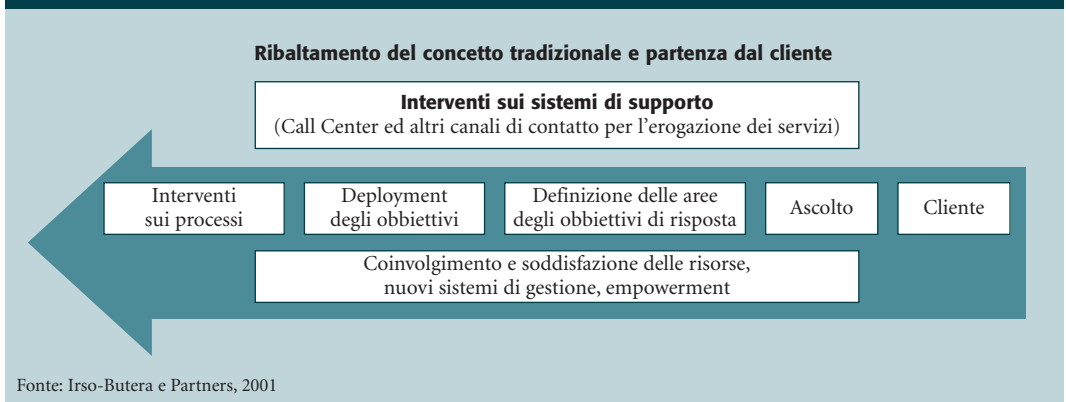
Più in generale, occorre ripensare tutte le attività di *front line* e di gestione dei contatti tra cittadino e amministrazione a partire dal cliente del servizio:

- a) identificare e ascoltare i bisogni dei clienti, ossia rapportarsi al cliente;
- b) ripensare la concezione dei servizi;
- c) progettare congiuntamente le soluzioni tecnologiche, organizzative e operative più idonee a soddisfare il cliente rispetto alla tipologia di servizi che si intende fornire.

Non è possibile affidare il servizio unicamente all'esperienza e all'abilità delle persone. Il contact center, così come altro sportello che gestisce l'interfaccia con il cliente, rischia di diventare la "punta dell'iceberg" su cui si scaricano tutte le tensioni e le criticità del rapporto cliente-fornitore, senza peraltro essere in grado di gestirle. Quando infatti il servizio non è stato progettato nel suo complesso per fornire risposte personalizzate, tempestive e di qualità, non si può certo ipotizzare che l'attivazione di un contact center possa improvvisamente risolvere tutte le carenze culturali, organizzative e procedurali del servizio.

Se è vero che il comportamento dell'operatore di contact center, la sua cultura e professionalità sono ciò che dà contenuto reale al servizio finale, è pur vero che la relazione con il cliente deve essere strutturata e supportata da altri strumenti e modalità organizzative. Questo significa, in primo luogo, passare dalla progettazione della *front line* alla progettazione del servizio complessivo e, in secondo luogo, come mostra la figura seguente, ribaltare il concetto tradizionale che vede la progettazione organizzativa a partire dai processi interni a favore di un modello che parte dal cliente nel ripensare l'organizzazione.

Figura 2 Progettare i canali di contatto a partire dal cliente



Il sistema di servizio, dunque, è il vero oggetto di progettazione e sviluppo di tutti i sistemi di supporto per la gestione dei contatti con il cliente nelle amministrazioni pubbliche, chiamate a spostare il focus della loro azione da un'impostazione amministrativa orientata all'adempimento, a una cultura professionale e di intervento basata sempre più sull'erogazione di servizi.

2.1.1 La natura relazionale del servizio

Nella concezione del servizio che deve essere alla base della realizzazione di un contact center, la relazione tra amministrazione e cittadino assume la forma di una relazione *cliente-fornitore*, dove il cliente è la persona per cui il procedimento viene svolto, colui che valuta il risultato e verifica se corrisponde alle sue aspettative, mentre il fornitore (l'operatore di call e contact center) è la persona che agli occhi del cliente rappresenta l'ente ed è quindi ritenuta responsabile della sua soddisfazione.



Cliente e operatore di contact center condizionano reciprocamente le caratteristiche della prestazione e concorrono insieme a determinarne il suo valore.

La prestazione si struttura lungo quattro fasi, che possono essere assunte come riferimento per la progettazione della relazione di servizio.

Fase 1 di richiesta Nel momento in cui il cliente accede al servizio e formula la sua richiesta l'operatore di contact center deve essere messo nelle condizioni di comprendere le esigenze del cliente, di informarlo e orientarlo sulle opportunità esistenti collegate alla sua richiesta e sulle condizioni di successo/insuccesso.

Per far questo, l'operatore del *front line* deve poter disporre di informazioni aggiornate, connessione in rete con banche dati, Internet, etc., per accedere alle informazioni necessarie.

Fase 2 di impegno Nella seconda fase l'operatore di contact center si impegna con il cliente a nome dell'amministrazione a realizzare il servizio richiesto nei tempi e modi concordati, deve disporre delle deleghe decisionali per validare la richiesta e deve essere supportato da strumenti adeguati di governo del processo di erogazione del servizio.

Fase 3 di erogazione La lavorazione della pratica comporta per l'operatore l'assunzione della responsabilità sulla qualità del risultato finale. Egli dovrà pertanto essere messo in grado di presidiare l'avanzamento della pratica ed il rispetto degli impegni presi attraverso sistemi di controllo e verifica sul percorso della pratica (con l'introduzione ad esempio di sistemi elettronici di gestione della pratica, quali il *workflow management system*). Andranno predisposti contratti di servizio interni che assicurino il rispetto di standard di servizio predefiniti; dovranno essere definite modalità di gestione e risoluzione di errori e/o disservizi; andranno progettate modalità di coordinamento con gli altri servizi eventualmente coinvolti in modo da influenzare e guidare lo svolgimento del processo.

Fase 4 di accettazione Infine, prima dell'archiviazione della pratica, l'operatore dovrà accertarsi che il servizio abbia soddisfatto le esigenze del cliente. Non solo. L'operatore dovrà essere messo nelle condizioni di gestire eventuali reclami, di rimanere a disposizione per eventuali richieste successive e soprattutto di mettere in circolazione all'interno del sistema informazioni e dati utili alla trattazione di casi simili. Andranno quindi progettati sistemi di monitoraggio della qualità del servizio, sistemi di gestione e condivisione delle conoscenze generate (ad esempio implementando piattaforme specifiche di *knowledge management*).

Questo approccio sottolinea alcuni aspetti fondamentali da tenere presenti in fase di progettazione, per assicurare il successo del servizio:

- bisogna progettare sistemi di erogazione di servizio e non solo di informazione;
- occorre gestire l'intero flusso di comunicazione dalla fase di richiesta alla fase di risposta finale e non concentrarsi unicamente sulla fase di accettazione della pratica;
- la comunicazione, la cooperazione, l'impegno tra gli operatori di contact center e i clienti (interni ed esterni) è altrettanto importante quanto la definizione di norme e procedure;
- è indispensabile gestire l'integrazione tra il *front line* e il *back office* (e tra i diversi livelli di *back office*) per offrire servizi di valore.

2.1.2 Creare valore per il cittadino attraverso il contact center

La filosofia che muove lo sviluppo efficace di un contact center è semplificare la vita dei cittadini, trasferendo quanto più possibile la complessità organizzativa connessa alle diverse fasi di fruizione di un servizio a carico dell'amministrazione.

Semplificare l'accesso ai servizi, informare preventivamente il cittadino, risolvere eventuali problemi o richieste attraverso il canale telefonico, vuol dire sollevare il destinatario del servizio dal compito di doversi recare fisicamente allo sportello o di rivolgersi a interlocutori diversi, che non possiedono tutte le informazioni necessarie e non dialogano tra di loro.

Le aree di intervento per creare valore in un contact center sono relative a:

- Il sistema di servizio (che cosa offro);
- Il sistema di erogazione (che cosa faccio per facilitare l'accesso, che cosa metto a disposizione);
- La relazione/comunicazione (come mi relaziono).

Figura 4 Aree di creazione di valore per il cittadino in un contact center



Sul piano del contenuto del servizio, possiamo individuare due diversi modi di intendere un sistema integrato di gestione dei contatti:

1. un sistema centrato sulla fornitura di servizi *on demand*, quando il bisogno è un bisogno puntuale, che corrisponde ad un preciso e non complesso procedimento (richiedere un certificato, una prenotazione); le tecnologie possono ampliare i canali di accesso e contribuire a ridurre i costi di transazione;
2. un sistema concepito come semplificazione e personalizzazione del servizio per rispondere a bisogni complessi che attivano un insieme di procedimenti (ad es.: *ho acquistato una casa, ho un disabile in famiglia, devo realizzare un'attività imprenditoriale*); le tecnologie dimostrano un enorme potenziale nel concepire

servizi integrati altrimenti impossibili in un tradizionale sportello fisico (ad es.: orientamento ed accompagnamento in un percorso di accesso ad una molteplicità di procedimenti gestiti da enti diversi, di controllo dell'intero iter); un sistema integrato di gestione dei contatti, in particolare attraverso il canale telefonico, consente di poter dare soluzione alle infinite variazioni che si possono presentare nella risposta ad un bisogno complesso.

In questa prospettiva, affinché si realizzi l'incontro tra il bisogno espresso da un cliente ed il potenziale di informazione e di servizio contenuto nell'amministrazione, il sistema di gestione dei contatti deve essere progettato per garantire le seguenti funzioni (figura 5):

- assistere il cliente nell'esplicitare il proprio bisogno;
- individuare e selezionare le sole informazioni funzionali al soddisfacimento del bisogno espresso del cliente;
- ri-aggregare ed elaborare (logicamente e graficamente) le informazioni selezionate per renderle atte alla fruizione da parte del cliente e funzionali alla fornitura della soluzione al suo bisogno;
- guidare il cliente nell'accesso e fruizione dei servizi connessi, e fornire eventualmente servizi aggiuntivi che consentano di facilitare, accelerare, integrare le transazioni conseguenti.

Figura 5 Funzioni chiave che devono caratterizzare il servizio di contact center



Nella erogazione dei servizi di contact center è necessario considerare, inoltre, il concetto di qualità del servizio, quale risultato del rapporto tra le attese del cliente interno – esterno ed il servizio che egli ha percepito di aver ricevuto, il confronto, in altre parole, tra servizio percepito e servizio atteso.

In questa ottica, è necessario definire quali requisiti dovranno essere garantiti in termini di:

- facilità d'accesso (maggiore facilità di innesco del servizio, interlocuzione unitaria, etc.);
- efficienza (tempestività, puntualità, trasparenza dei tempi);
- flessibilità (capacità di personalizzazione, gestione esigenze impreviste, etc.);

- affidabilità (credibilità, riservatezza, rispetto impegni, responsabilità sul risultato, gestione errori e disservizi, etc.);
- comunicazione/empatia (orientamento alla risposta, cortesia, comunanza di linguaggio, ricettività, fiducia, etc.);
- compatibilità (con altri procedimenti e/o servizi esterni all'ente, integrazione interistituzionale, etc.).

Da ultimo, la realizzazione di un sistema di gestione dei contatti deve prevedere, a fronte delle attese e delle esigenze del cliente, una risposta adeguata in termini di requisiti organizzativi del *front line*. Nella tabella seguente è mostrato un esempio di esigenze del cliente e relativi requisiti necessari da parte del *front line*.

Tabella 1 I requisiti del <i>front line</i> a fronte delle esigenze del cliente	
ATESE DEL CLIENTE	REQUISITI DEL <i>FRONT LINE</i>
✓ Flessibilità alla diversità delle richieste	✓ Gestione della complessità ■ Capacità/affidabilità professionale
✓ Affidabilità	✓ Qualità della risposta ■ Disponibilità delle informazioni
✓ Completezza e risolutività delle risposte	✓ Ampiezza di competenza delle risorse ■ Delega di responsabilità decisorie ■ Responsabilità sull'intero ciclo di servizio
✓ Tempestività nella soddisfazione dei bisogni	✓ Snellezza delle strutture ■ Rapidità di accesso/elaborazione di informazioni

2.2 Il design del servizio: riprogettare le modalità di gestione dei contatti chiarendo quali servizi e per chi

Alla luce delle considerazioni fatte fino ad ora, un'amministrazione che voglia utilizzare le opportunità offerte dalle tecnologie per realizzare sistemi innovativi di gestione dei contatti con i clienti, non solo come punto di informazione, ma anche come strumento per migliorare la qualità del servizio, dovrà necessariamente passare per una fase di ridisegno dei servizi.

Nel design del servizio entrano in gioco e si integrano produttivamente una serie di apporti metodologici e di competenze molto più ampie rispetto alla sola conoscenza delle soluzioni tecnologiche. Schematicamente, possiamo individuare quattro fasi del processo di design del servizio, che può condurre alla riprogettazione del sistema di *front line*:

1. l'analisi dei segmenti di clienti per funzioni d'uso, bisogni, fasce di clientela e tecnologie di erogazione dei servizi nell'amministrazione al fine di segmentare il mercato;
2. l'individuazione dei possibili scenari/situazioni d'uso e di fruizione del servizio tali da soddisfare pienamente i bisogni del cliente;

3. la definizione dei flussi di attività (*workflow*) associati a ciascun servizio, attraverso l'integrazione del *front line* e del *back office* che contribuisce a ricomporre tutte le attività e le responsabilità connesse alla gestione e alla chiusura del ciclo di servizio;
4. l'integrazione dei diversi canali di accesso al servizio - telefono, Web, sportello fisico, etc. - e il loro migliore utilizzo per una gestione integrata del ciclo di servizio.

2.2.1 Conoscere e segmentare i clienti

Il primo tema che si pone è quello della segmentazione dei clienti.

L'individuazione dei vari profili di clientela è un'attività fondamentale al fine di garantire che i bisogni espressi dei clienti finali e quelli latenti siano rappresentati e supportati dal sistema. I cosiddetti *profili cliente* sono ritratti sommari del tipo di persona che potrebbe essere un potenziale utilizzatore di un sistema. L'attività di individuazione di profili cliente garantisce l'attenzione costante alle esigenze eterogenee del pubblico e aiuta a colmare vuoti relativi agli obiettivi che un sistema si propone di raggiungere in termini di servizi/funzionalità offerte.

Nella segmentazione della clientela è necessario, in primo luogo, considerare tutti i clienti del sistema, non solo i clienti finali. In quest'ottica una prima suddivisione dei clienti distingue tra:

- clienti *esterni*
- clienti *interni*

I clienti esterni sono coloro che richiedono il servizio e beneficiano della sua erogazione. Si tratta degli utilizzatori esterni del servizio che, in un'adeguata segmentazione della clientela verranno a loro volta distinti sulla base di alcuni criteri che, a titolo esemplificativo, possono essere: il luogo di residenza, la fascia di età (bambini, giovani, adulti, anziani); la professione (studenti, ricercatori, professori, imprenditori, dipendenti privati e pubblici, liberi professionisti, amministratori, politici, etc.); lo status sociale ed economico, etc.

I clienti interni sono coloro che contribuiscono, in vari modi, alla realizzazione del servizio, e che sono più o meno direttamente coinvolti e responsabili nel successo dell'iniziativa. Si intendono, a titolo esemplificativo, non solo i ruoli impiegati nel contact center vero e proprio (*front line* o *back office*), ma anche quelli che contribuiscono con le loro attività o conoscenze all'erogazione del servizio.

La conoscenza dell'universo verso il quale indirizzare le politiche di servizio, si traduce, in concreto, in un'adeguata mappatura delle principali tipologie di bisogni in relazione a specifici segmenti di clientela.

L'obiettivo di tale analisi è quello di comprendere il contesto nel quale le attività sono portate a termine, al fine di discernere maggiormente quali sono i bisogni, le difficoltà e le motivazioni che le persone hanno in particolari situazioni, e cominciare ad evincere quelle che sono le modalità (o le attività) più familiari e comuni.

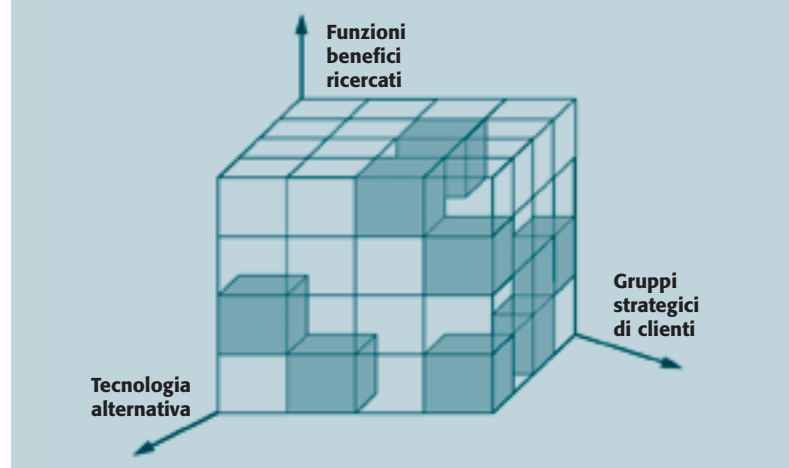
Questa fase, che conduce alla individuazione dei requisiti principali di tutti i clienti, rimane aperta in tutto il processo: considerata, infatti, la partecipazione costante dei clienti finali nella progettazione, la fase di analisi dei requisiti cliente potrà essere ulteriormente raffinata e integrata grazie ad una maggiore comprensione dello spazio di esigenze e opportunità del cliente finale, a cui ad esempio la fase di prototipazione contribuisce in modo notevole, in quanto mediata dalle nuove idee che si intendono sviluppare.

Una delle diverse opzioni di segmentazione della clientela in sede di progettazione esecutiva, è l'utilizzo delle stesse metodologie di segmentazione utilizzate nel marketing operativo, ed, in particolare, quella proposta da Michel Porter, basata su di una matrice tridimensionale.

1. gruppi strategici di clienti, individuati sulla base dei principali fattori sociali, economici, demografici;
2. funzioni d'uso, individuate in relazione a tipologie di valori condivisi, bisogni espressi, situazioni d'uso, benefici ricercati, percezioni e preferenze sulle caratteristiche dell'offerta;
3. tecnologie alternative di erogazione del servizio (sportello, canale Web, postale, telefonia fissa, mobile).

L'incrocio tra le tre variabili consente una segmentazione della clientela puntuale e approfondita. Sarà possibile, ad esempio, valutare il canale migliore da utilizzare nel caso in cui si voglia rispondere ad una tipologia di clienti particolare, pensiamo, per dire, ai pensionati, con esigenze specifiche, quali il ritiro della pensione.

Figura 6 Matrice tridimensionale di Michel Porter per la segmentazione della clientela



2.2.2 Definire gli scenari e le possibili situazioni di fruizione del servizio

La progettazione e sviluppo di un sistema di servizio completo e di qualità vuol dire individuare successivamente le reali situazioni di fruizione del servizio, rispetto agli specifici segmenti di clientela individuati.

Questa fase del *design* del servizio è particolarmente importante, perché consiste nel mettersi nei panni del cliente e a partire da quel punto di vista provare a definire le caratteristiche che il servizio deve possedere.

Uno degli approcci da cui si può trarre ispirazione per lo svolgimento di questa fase del design è lo *User Centered Design* (UCD), che individua alcune azioni necessarie a compiere in corretto percorso metodologico.

1. Focalizzare l'attenzione sui clienti e sulle loro necessità Capire quali sono le caratteristiche dei clienti in termini di conoscenza, esperienza, frequenza d'uso, motivazioni e fini, fin dalle prime fasi di sviluppo del progetto.

2. Comprendere le attività che il sistema deve sostenere Capire quali sono le attività principali che il sistema di offerta dovrebbe supportare a partire dalle reali attività che i clienti svolgono. Tali attività devono essere studiate all'interno del contesto organizzativo, sociale, fisico e materiale in cui avvengono. Anche nel caso di progettazione di sistemi a supporto di attività nuove è necessario il confronto con i clienti per comprendere i bisogni attualmente non soddisfatti.

3. Valutare con i clienti il sistema prima di arrivare alla realizzazione finale e verificare che abbia soddisfatto i requisiti Prevedere la partecipazione costante dei clienti nelle varie fasi di sviluppo di un sistema. Il coinvolgimento già dalle prime fasi di sviluppo per passare alla valutazione dei prototipi intermedi prima di arrivare al sistema finale risulta un passaggio fondamentale al fine di poter comprendere il grado di rispondenza del sistema rispetto ai requisiti utente e il grado di facilità di utilizzo e di comprensione delle funzioni e del *layout* generale.

4. Progettare iterativamente attraverso vari cicli di progettazione, valutazione e riprogettazione Un aspetto distintivo dello *User Centered Design* riguarda la realizzazione di sperimentazioni intermedie da valutare con i clienti per poter intervenire in anticipo su eventuali errori o lacune di progettazione.

L'applicazione dello *User Centered Design* richiede una varietà di competenze. I ruoli coinvolti nella progettazione sono: gli esperti di marketing, gli specialisti tecnici del servizio, gli esperti di organizzazione, i sociologi, i progettisti software, gli *art director*, i *Web designer* e i portatori di interesse (*stakeholders*) che a vario titolo risultano coinvolti nel progetto (come ad esempio i committenti politici o istituzionali, il personale che dovrà gestire il servizio e interfacciarsi con il contact center, i clienti dei servizi).

Per ciò che concerne tutti gli aspetti legati all'attenzione ai clienti, che vanno a ripercuotersi nell'intero processo di definizione delle attività necessarie alla realizzazione del servizio, l'approccio dello *User Centred Design* suggerisce di dedicare un momento della fase ideativa del servizio all'immaginazione (*envisioning*), individuando nuovi modi e nuove opportunità in cui i clienti possano essere supportati

dalle nuove tecnologie per soddisfare bisogni che risultano attualmente non coperti e soddisfatti.

Questa fase si caratterizza per alcune attività quali:

1. la creazione di scenari attraverso i quali ipotizzare nuove attività e nuove forme di interazione per soddisfare bisogni del cliente attualmente non coperti e soddisfatti che possono emergere dall'utilizzo di nuove tecnologie (*scenario based design*¹);
2. lo svolgimento di sessioni di *brainstorming* iterative tra progettisti del servizio (in una seconda fase coinvolgendo anche i clienti finali con un ruolo validativo e propositivo), per progettare nuove soluzioni e impostazioni del servizio.

Al termine della fase, si giungerà a produrre una scheda di progettazione contenente i seguenti elementi chiave:

1. una descrizione del *concept* (la filosofia) del servizio;
2. i servizi offerti;
3. le condizioni organizzative (strutture, ruoli, competenze) necessarie per la gestione del servizio (per cominciare a valutare le condizioni di fattibilità del progetto);
4. i requisiti tecnici e tecnologici;
5. lo scenario illustrativo della situazione immaginata (con enfasi anche sui benefici per il cliente e per l'amministrazione);
6. l'esito della valutazione del *concept* da parte del gruppo di progettazione, con la partecipazione di rappresentanti dei clienti finali;
7. l'elaborazione del prototipo del sistema ipotizzato.

Uno degli aspetti cui la metodologia attribuisce particolare enfasi è la partecipazione attiva dei clienti, che deve essere considerata come elemento di fondamentale valore, non solo nella fase valutativa e di progettazione iniziale, ma lungo tutto il corso del progetto nelle fasi di implementazione e di verifica continua del servizio.

In particolare, il continuo contatto con i clienti di riferimento persegue il molteplice scopo di:

- essere certi di aver ben compreso e tradotto i bisogni dei clienti e delle loro attività;
- verificare in anticipo possibili criticità relative sia alle situazioni di interazione, sia nei contenuti del servizio, e soprattutto evidenziare i servizi a maggiore valore aggiunto;
- riallineare continuamente il sistema alle possibili evoluzioni e trasformazioni delle esigenze dei clienti nel corso del tempo.

2.2.3 Definire il *workflow* delle attività associate a ciascun servizio: l'integrazione *front line* e *back office*

La terza fase del processo di design del servizio consiste nel ripensare e ridisegnare i processi e i flussi di attività (*workflow*) del servizio ponendo al centro dell'attenzione l'integrazione tra *front line* e *back office*.

Il *workflow* è un'unità di lavoro che si ripete costantemente nel corso del processo. Si differenzia però dalla prassi procedurale poiché

1. Lo Scenario-based design (Carroll, 1995) è un metodo che permette ai progettisti e ai clienti di descrivere attività esistenti, o di prevedere e immaginare nuove attività che possono emergere dall'interazione con un nuovo strumento. Scenario-based design è una delle tecniche di design principali per esplorare nuove forme di interazione in contesti d'uso mediati dalle nuove tecnologie digitali.

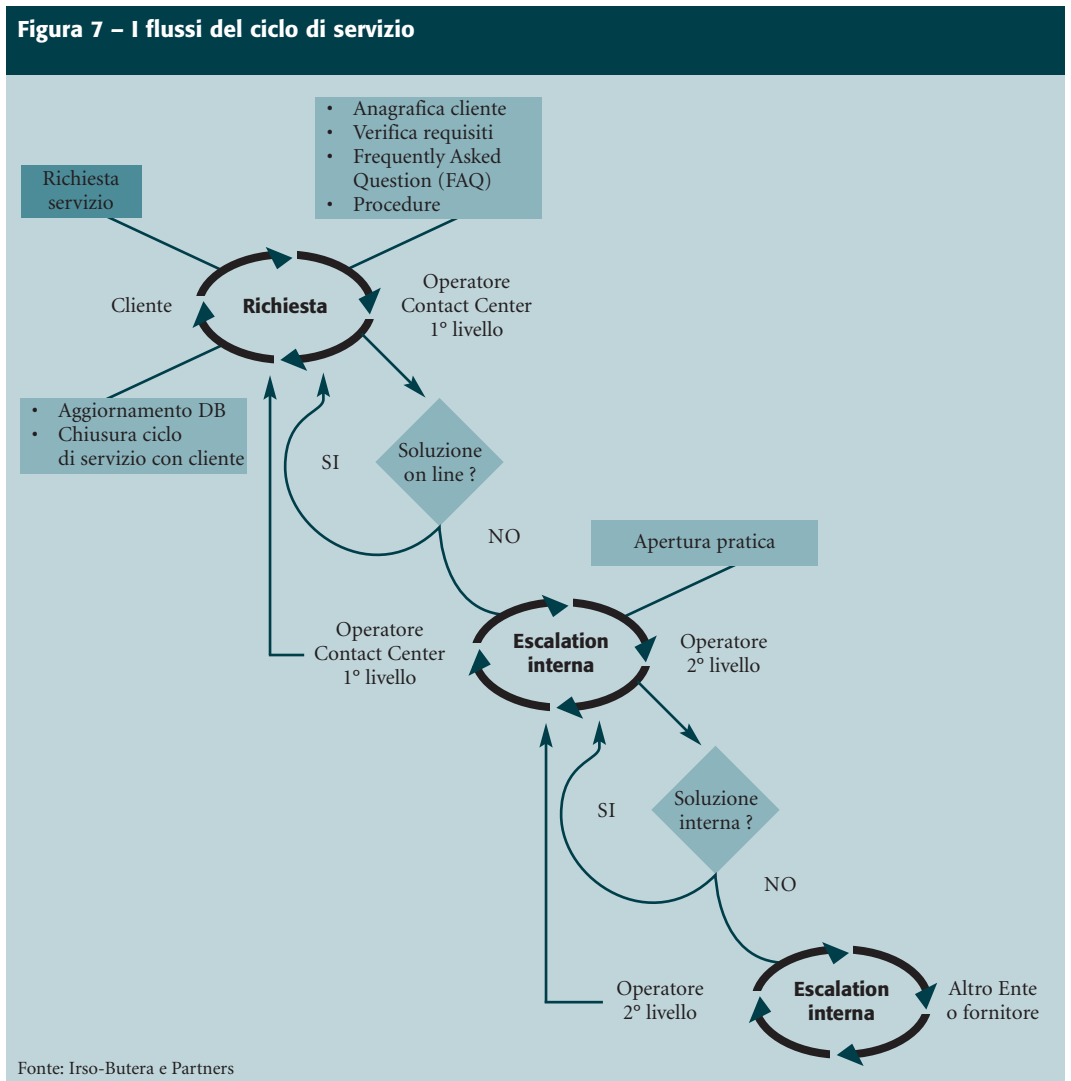
il concetto di *workflow* presuppone che le azioni si intendano completate soltanto quando raggiungono la soddisfazione del cliente. Da un punto di vista organizzativo, in una amministrazione, i flussi di attività attivati dai luoghi di relazione con il cliente (sportelli, posta, contact center, ecc.) diventano, a loro volta, clienti di un altro ufficio/servizio dell'ente. Il *workflow* coinvolge quindi le diverse funzioni di *back office* necessarie per la realizzazione del servizio chiesto dal cliente*.

Anche le relazioni all'interno dell'ente possono essere modellizzate come relazioni di servizio in una logica cliente-fornitore.

Gestire la relazione come un ciclo o un insieme di cicli di servizio (cioè di relazioni cliente-fornitore) significa "far quadrare il cerchio" tra la fase di accesso, la fase di presa in carico, la fase di realizzazione ed erogazione vera e propria e la fase di accettazione.

La figura seguente mostra, schematicamente, la sequenza di flussi del ciclo di servizio.

* Schael T, Work management systems for process organizations, Springer, 1998.



E' importante che sia le relazioni e gli impegni tra le persone sia il sistema degli obiettivi e delle loro interrelazioni vengano resi ben visibili per garantire la soddisfazione del cliente.

In tal modo i cicli di servizio divengono esperienze organizzative, generano conoscenza e creano valore per l'ente e il cliente.

Si possono verificare, schematizzando, tre situazioni differenti.

1. L'operatore di contact center è in grado di risolvere il problema: la *one call solution*.

Nel primo caso, generalmente quando la richiesta del cliente è semplice, l'operatore di contact center, è in grado, autonomamente o consultando supporti tecnologici specifici, di rispondere all'esigenza del cliente. Si parla di *one call solution*, quando è sufficiente una sola telefonata, ed un solo operatore, a risolvere il problema in caso di contatto fisico si definisce *one stop solution*.

2. L'operatore di contact center deve rivolgersi ad un fornitore interno: due cicli di servizio.

Nella maggior parte dei casi, tuttavia, gli operatori della *front line* non sono in grado di risolvere autonomamente il problema e, oltre al ciclo principale, quello tra cliente e operatore di contact center, è necessario attivare un secondo ciclo, interno alla amministrazione, tra contact center e altre unità organizzative. In questo secondo caso, si creano due cicli di servizio che – ed è questo l'aspetto cruciale - devono essere governati da un'unica persona che si prende carico di rispondere all'esigenza del cliente, e quindi di chiudere il ciclo.

Lo snodo cruciale, a tal proposito, è quello tra l'operatore di 1° livello del contact center centralizzato, che riceve la richiesta del cliente, e gli operatori di 2° livello dei numerosissimi uffici competenti. Questi ultimi detengono la conoscenza necessaria per chiudere il circuito del servizio con una risposta che soddisfi il bisogno espresso.

3. L'operatore di contact center deve rivolgersi ad un fornitore esterno: l'integrazione tra enti.

La situazione è ancora più complessa quando la conoscenza necessaria a risolvere il problema dei clienti non si trova all'interno dell'amministrazione ma presso altri enti o fornitori esterni. E' questo il terzo caso che configura una gestione ancora più complessa della pratica con, ancora una volta, la presa in carica del caso da parte di un'unica persona che si assicuri e si prenda la responsabilità della chiusura del ciclo di servizio.

In questo caso l'integrazione tra i diversi livelli richiede un'attenta e determinata azione sul fronte della cooperazione interistituzionale, della comunicazione tra uffici e servizi di enti diversi, dello sviluppo di sistemi di trasmissione e condivisione dati e di una cultura organizzativa di servizio che dovrebbe riuscire, nel tempo, a evitare che il cittadino deve rivolgersi a sportelli diversi.

Sul piano tecnologico, le piattaforme di *knowledge management*, quali depositi di valore della conoscenza, possono offrire un contributo concreto a tutte le situazioni di interdipendenza e condivisione di informazioni tra una pluralità di soggetti, a condizione che:

- le basi di dati siano organizzate secondo mappe di conoscenza funzionali alle domande dei clienti;
- siano mantenute aggiornate nel tempo attraverso una continua cooperazione, comunicazione, spirito di comunità tra i diversi detentori di conoscenza e competenza.

2.2.4 Individuare e integrare i diversi canali di accesso.

Il quarto ed ultimo aspetto, strettamente connesso e contestuale al precedente, riguarda l'integrazione tra i diversi canali di accesso al servizio.

In un'amministrazione disegnata per servire il cliente, la chiave del successo è nell'integrazione dei processi; l'obiettivo è quello di far sì che il cliente, qualsiasi canale scelga, possa ottenere il servizio richiesto senza dover duplicare le procedure di accesso al servizio.

La multicanalità implica che i clienti possano accedere ai servizi attraverso diversi canali e diversi interlocutori. E' indispensabile, perciò, che l'amministrazione si presenti ai clienti con un unico standard, in un'unica forma. E' indispensabile, inoltre, che i processi che vengono attivati ogni giorno tra l'amministrazione e il cliente siano progettati e gestiti in modo da non perdere le informazioni necessarie all'erogazione del servizio, da un lato, e soprattutto, in modo che il cliente si senta sempre servito nel modo corretto e secondo le promesse del fornitore, dall'altro.

Queste considerazioni sono alla base di concetti chiave per le amministrazioni pubbliche che intendano erogare i propri servizi attraverso diversi canali secondo la logica del *one-stop-shop*.

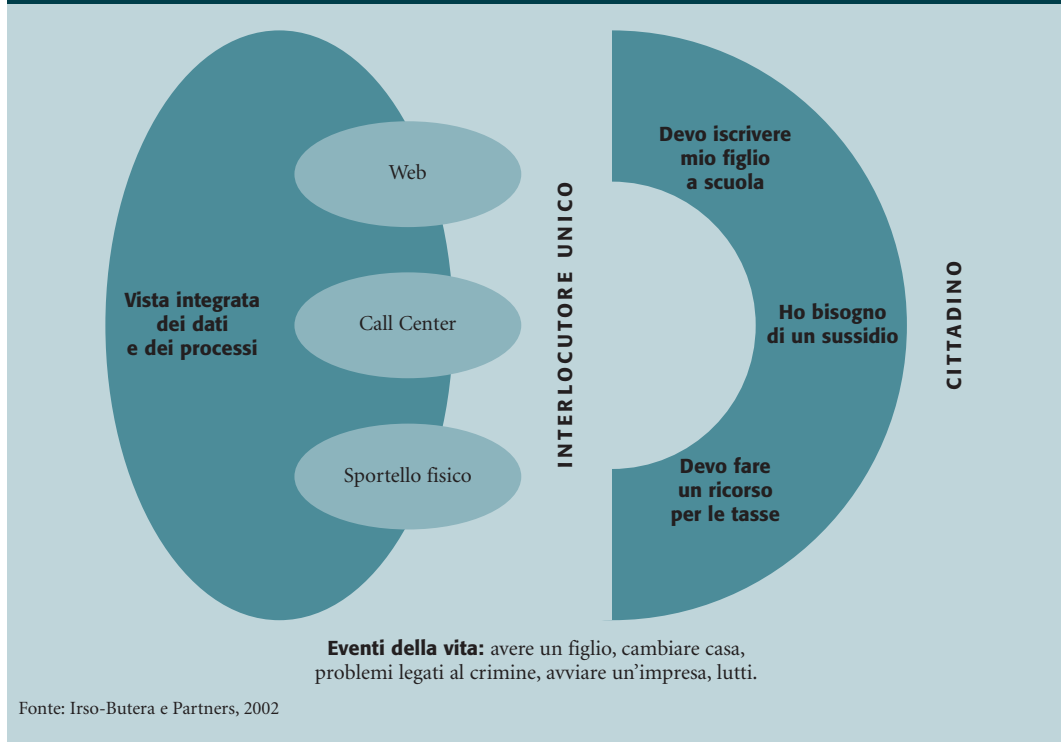
Il processo di creazione e sviluppo del *one-stop-shop* avviene attraverso l'aggregazione della componente operativa di diversi servizi dell'ente (o, nei casi di integrazione spinta, di diverse amministrazioni) in un unico punto di accesso.

Il cittadino, in questo modo, non ha bisogno di conoscere l'organizzazione interna all'amministrazione, le diverse aree di competenza, i diversi uffici, ecc. ma, rivolgendosi ad uno qualsiasi dei canali di accesso può ottenere il servizio desiderato specificando, semplicemente, il proprio bisogno.

I servizi sono erogati sulla base di una molteplicità di accessi. La concezione sottostante è: lasciare la massima libertà al cliente di scegliere, di volta in volta, il canale più adatto. Il cittadino deve essere messo in condizione di ottenere il servizio desiderato dal maggior numero di punti di accesso possibili.

In linea con questi presupposti strategici, una possibile applicazione concreta della multicanalità intesa a partire dalle esigenze del cittadino, può essere quella pensata a partire dai bisogni, secondo la metafora degli eventi della vita, di cittadini e imprese.

Figura 8 – L'integrazione dei canali di accesso al servizio.



A partire da bisogni diversi (ad esempio iscrizioni scolastiche, richieste di sussidi, ricorsi per le tasse, ecc.) il cliente, indipendentemente dal canale che sceglie, ha la sensazione di parlare con la stessa amministrazione, individua un interlocutore unico, che lo conosce, che può dargli informazioni contestualizzate rispetto alle specifiche caratteristiche. Quando il cliente sceglie di cambiare canale, peraltro, sarà tenuta traccia dell'interazione che ha avuto con l'altro mezzo, e non sarà necessario ricominciare da capo il processo, ma l'operatore si farà carico di aggiornare e rendere accessibili a tutti i dati e le informazioni utili.

La soluzione del *one-stop-shop* presenta benefici sia per chi fruisce dei servizi, sia per chi li eroga:

- per i clienti, il beneficio principale è poter interagire con una interfaccia unica e coerente e poter avere una visibilità ampia dei progressi delle proprie richieste;
- per l'amministrazione, il beneficio principale è poter avere una visione unica delle interazioni con i clienti, e poter disporre di dati aggiornati ed attendibili sui clienti (integrazione di tutti i data base comunali).

Da un punto di vista tecnologico, questo implica una integrazione tra i diversi *data base* che contengono sia la conoscenza interna della amministrazione, sia quella dei clienti, per la consultazione e per l'aggiornamento progressivo delle informazioni.

Il sistema di multicanalità del Comune di Leeds (UK)

Il caso del Comune di Leeds sembra rappresentare in modo chiaro una efficace realizzazione di un processo integrato di ripensamento del servizio e delle modalità di gestione della relazione con il cliente.

Il percorso verso la realizzazione di tali servizi è stato agevolato da una preliminare individuazione di due principali linee d'azione:

- un ripensamento delle modalità di organizzazione del lavoro interne al Comune, per neutralizzare le differenze che rendevano difficile la comunicazione e lo scambio informativo tra i diversi settori comunali;
- un potenziamento della conoscenza e del livello informativo degli operatori di *front line*, in modo da consentire loro una risposta immediata e certa alle richieste dei cittadini nei diversi ambiti di interesse.

Da questa strategia è così scaturita l'idea innovativa di istituire un solo punto d'accesso per i cittadini. A partire da una visione unica e integrata delle esigenze del cittadino, l'amministrazione comunale è riuscita ad offrire una risposta diverse richieste seguendo un approccio multicanale (telefono, fax, e-mail, totem, ecc). Il presidio del processo di integrazione tra le diverse strutture dell'ente - tradizionalmente abituate a lavorare in modo autonomo - e la condivisione delle informazioni, dei processi e delle conoscenze, è stato affidato a figure professionali esperte.

Ai fini dell'implementazione del sistema di multicanalità l'amministrazione ha agito in modo ordinato, per fasi successive individuando prioritariamente alcune azioni chiave:

- una mappatura di tutti i servizi comunali e un inventario dettagliato dei processi: questo ha permesso di individuare le attività chiave interne all'amministrazione e di razionalizzare tempi e modalità operative;
- la costruzione di una Intranet comunale per rendere disponibile al *front line*, in modo integrato e in tempo reale, tutte le informazioni in possesso del *back office*, con impatti non indifferenti sulla riduzione dei tempi di risposta e abbreviando i passaggi attraverso i diversi livelli di competenza;
- l'elaborazione di un sistema di acquisizione delle istanze del cittadino, sistemi strutturati di ascolto dei bisogni hanno fornito la possibilità di personalizzare la risposta permettendo di evitare dispersione di risorse e di energie.

Il modello di relazione con i cittadini orientato alla multicanalità è stato pianificato con interventi progressivi, sia dal punto di vista della strutturazione organizzativa che della complessità del servizio. Il primo punto unico di contatto è stato originariamente concepito come un luogo fisico cui rivolgersi per ricevere molteplici tipi di informazione. In seguito il servizio è stato strutturato per rendere accessibili servizi più evoluti, come ad esempio il pagamento dei tributi comunali, l'accesso ai servizi sociali, ecc.

A questa prima fase è seguita la creazione di altri punti di contatto unici decentrati, situati in aree periferiche della città e in grado di facilitare l'accesso a servizi più complessi (quali l'istruzione, la formazione professionale, i servizi specializzati legati alle etnie, al disagio sociale, etc.) e più specificamente legati alle esigenze del territorio.

Nel complesso i canali di accesso e di fruizione dei servizi del Comune di Leeds sono attualmente rappresentati da:

- 15 *One Stop Center* nei quali i cittadini trovano informazioni sui principali servizi e possono adempiere alle principali procedure burocratiche; i cittadini si recano fisicamente presso tali centri: ad un primo livello sono accolti da operatori che rispondono a casi di facile soluzione con generiche informazioni; nel caso in cui il problema richieda un'attenzione più specifica, il cliente è immediatamente messo in relazione con un operatore più esperto;
- numerosi chioschi di consultazione, terminali pubblici con accesso immediato alle informazioni di servizio;
- il sito Internet www.leeds.gov.uk, che fornisce informazioni sulla città ed i suoi servizi, permettendo di accedere direttamente on line ad alcuni servizi (ad esempio, il pagamento delle tasse);
- un unico *One Stop Call center*, cui i cittadini possono chiedere telefonicamente informazioni, avere accesso allo stato della propria pratica, essere messi in contatto con gli uffici competenti per eventuali approfondimenti, sollecitare l'evasione delle proprie pratiche.

Il contact center rappresenta quindi un approccio alla relazione di servizio con il cliente che utilizza la multicanalità per il governo unico dei diversi punti di accesso.

L'obiettivo è la piena integrazione dei canali e dei punti di contatto col cittadino.

2.3 Il coinvolgimento attivo dei cittadini nella progettazione del servizio

Parlare di coprogettazione e di coinvolgimento dei cittadini per un servizio come il call o contact center, caratterizzato com'è da un alto tasso di tecnicità, può apparire superfluo o velleitario. In realtà riuscire, già in sede di progettazione operativa, ad utilizzare il punto di vista dei destinatari di un call/contact center - i cittadini e la pluralità di punti di vista, di esigenze e d'interessi che essi esprimono - può fornire una preziosa opportunità per prevenire delle possibili criticità e per poterle gestire in maniera più efficace.

Il coinvolgimento attivo dei cittadini e delle organizzazioni di tutela dei loro diritti, inoltre, può riguardare diverse fasi che vanno appunto dalla progettazione del servizio in senso stretto, alla sua messa in opera, alla sua verifica periodica e alla sua revisione ed adattamento.

In che modo può essere realizzato un percorso di coprogettazione del servizio?

Proviamo, anzitutto, ad individuare una definizione che possa adattarsi al nostro tema. Intendiamo per coprogettazione un processo costituito dall'insieme di fasi e di metodologie mediante le quali un'amministrazione pubblica o un'azienda privata si avvalgono preventivamente e in corso d'opera di una pluralità di punti di vista, di esperienze e di competenze, a partire da quelli dei destinatari di un determinato servizio.

L'adozione di questo insieme di fasi e di metodologie può rispondere ad una serie di necessità, tra le quali si segnalano le seguenti:

- l'acquisizione di un bagaglio d'informazioni, di dati e di suggerimenti – ad esempio sulle necessità e sulle modalità per l'accesso al call center – che possono risultare particolarmente utili per la corretta impostazione del servizio;
- la probabile riduzione dei tempi e dei costi complessivi necessari al buon avvio del servizio. Infatti, partire presto ma senza avere considerato preventivamente informazioni, dati, esigenze, proposte che possono essere rappresentate solo dal punto di vista di chi sta dall'altra parte della cornetta, può facilmente provocare errori e disagi per riparare i quali saranno poi necessari ulteriori tempi e costi, con conseguente danni anche sul piano dell'immagine per l'amministrazione pubblica e per l'azienda incaricata di gestire in outsourcing il servizio;
- la promozione di un clima favorevole e del necessario consenso attorno alla costituzione del servizio, derivante dall'apertura di un confronto preventivo con i soggetti destinatari del call o contact center, finalizzato a raccogliere tutti i suggerimenti utili per il suo avvio;
- la maggiore corresponsabilizzazione dei diversi attori coinvolti, derivante dal fatto che sia la pubblica amministrazione proponente, sia l'azienda incaricata di realizzare il call center, ma anche i suoi destinatari, sono chiamati preventivamente a contribuire alla migliore riuscita del progetto formulando osservazioni, proposte e ad esprimere i termini di una eventuale collaborazione.

Che cosa coprogettare

Gli ambiti e le decisioni conseguenti un percorso di coprogettazione tra amministrazione e cittadini possono essere diversi.

a. Attivare o no il call center

E' indubbio che la decisione di istituire o meno il call center non possa essere presa che dai soggetti che esercitano rilevanti responsabilità politiche e tecniche all'interno della pubblica amministrazione.

La pubblica amministrazione interessata al progetto potrebbe tuttavia promuovere occasioni di consultazione preventiva sull'idea di costituire il call center (e sui servizi interessati e sulla sua organizzazione di massima), di una rappresentanza dei diversi punti di vista presenti nella comunità locale: da quello dei consumatori e delle loro associazioni; a quello delle categorie economiche e produttive, a quello di associazioni di volontariato.

Questo tipo di coinvolgimento preventivo potrebbe realizzarsi attraverso la convocazione di uno o più incontri consultivi o l'istituzione di un apposito forum tramite internet, o l'invio di una newsletter via posta elettronica, finalizzando il tutto alla raccolta di pareri, proposte, idee e suggerimenti.

b. Le risorse impiegate

La decisione o meno di realizzare un call center non può non considerare il tema delle risorse finanziarie. In un'epoca che per la gran parte delle amministrazioni pubbliche è caratterizzata dalla carenza di risorse finanziarie, rendere note le opportunità esistenti riguardo al loro possibile utilizzo è molto importante. Si tratta infatti di scegliere di fare una cosa a discapito di altre, facendone emergere i possibili vantaggi immediati e futuri. L'amministrazione pubblica, un comune ad esempio, senza abdicare alle prerogative e alle responsabilità proprie delle figure di rappresentanza politica e di gestione tecnico amministrativa, potrebbe prendere in seria considerazione l'utilità di un coinvolgimento preventivo della pubblica opinione sull'uso delle risorse finanziarie per un'altra valida ragione. Sta crescendo infatti nella cittadinanza una nuova domanda riguardo la destinazione e l'uso delle risorse finanziarie del proprio comune, proprio in relazione all'aumento progressivo dell'autonomia impositiva degli enti locali e all'ormai inevitabile crescita del prelievo fiscale connesso alla possibilità stessa di erogare servizi al cittadino.

c. La predefinizione delle domande ricorrenti e delle risposte

Una funzione di pubblica utilità che le organizzazioni di tutela dei diritti dei cittadini e dei consumatori (ma anche quelle di rappresentanza delle categorie economiche) possono svolgere, in sintonia anche con l'ultimo comma del nuovo articolo 118 della Costituzione, è proprio quella di contribuire alla definizione preventiva delle domande ricorrenti dei cittadini - le cosiddette FAQ (*Frequently Asked Questions*) - vale a dire delle richieste che ad esempio un call center

deve prepararsi a gestire in maniera adeguata e tempestiva. Allo stesso modo un contributo molto utile può essere fornito dagli stessi soggetti nel testare preventivamente il linguaggio, la comprensibilità ed anche lo stile, delle risposte che il servizio dovrà poi essere in grado di fornire ai cittadini in maniera efficace e pertinente (si può anche essere gentili, ma se le risposte sono sbagliate o incomplete il servizio sempre pessimo risulterà).

d. Il materiale di comunicazione

Un altro aspetto del servizio di contact center per il quale la coprogettazione può risultare molto utile è quello del materiale di comunicazione. Il rischio principale da evitare è infatti quello della possibile dissonanza cognitiva tra ciò che il servizio che si vuole attivare comunica pubblicamente di voler essere e quello che in realtà viene percepito e capito dai suoi destinatari. Prevenire, attraverso il coinvolgimento preventivo delle stesse organizzazioni civiche operanti sul territorio, un possibile rilevante scarto tra le attese della popolazione interessata e le reali capacità del contact center che s'intende attivare, è molto importante. Chiedere un parere preventivo e un contributo di osservazioni e suggerimenti sugli strumenti e sui contenuti del materiale di comunicazione – opuscoli, locandine, brochure, pieghevoli, inserti pubblicitari, spot, - può risultare dunque decisivo anche per verificare la qualità del linguaggio, delle immagini e dunque degli stessi contenuti che si vogliono comunicare.

e. Il monitoraggio della qualità e la revisione dei processi

La coprogettazione rappresenta anche una metodologia applicabile alla revisione periodica dei processi interni ed esterni connessi al funzionamento di un contact center. Sulla base delle informazioni, dei dati raccolti da fonti interne ed esterne al servizio – si pensi anche all'utilità di una periodica analisi congiunta dei reclami giunti sul funzionamento del servizio – può essere effettuato un utilissimo esercizio di messa a punta e di miglioramento delle modalità operative e di comunicazione interne ed esterne del contact center. In questa cornice l'effettuazione periodica di un'azione di monitoraggio del servizio, dall'interno dello stesso ma anche dall'esterno (con l'aiuto ad esempio di associazioni degli utenti), può fornire un ulteriore prezioso contributo .

f. La definizione e la revisione periodica della carta dei servizi

Un ultimo oggetto della coprogettazione potrebbe riguardare la definizione e la revisione periodica dei contenuti e della struttura della carta dei servizi del contact center. E' evidente infatti come sia molto opportuno cercare d'individuare insieme ai diversi attori coinvolti gli indicatori e gli standard per misurare periodicamente l'accessibilità e la qualità del servizio, gli strumenti d'informazione e soprattutto di tutela dei diritti degli utenti. L'adozione di questo metodo in questo ambito, avrebbe inoltre il pregio di favorire la più ampia collaborazione per la diffusione della carta dei servizi nel territorio in cui opera il servizio di contact center.

Come coprogettare

La coprogettazione può essere fatta con diversi tipi di strumenti che, appurata l'autentica volontà di fondo della Pubblica Amministrazione di farvi ricorso, andranno poi analizzati e verificati in relazione alle specifiche condizioni. Coinvolgere i cittadini nel processo decisionale e di progettazione - in questo caso gli attori più direttamente interessati ad un determinato servizio come il call/contact center – rappresenta ormai un chiaro indirizzo delle politiche pubbliche a livello internazionale. L'Ocse da anni sta investendo molto in termini di ricerca proprio sui temi dell'informazione, della consultazione e della partecipazione della cittadinanza. La ragione è molto semplice: il potenziamento delle relazioni con i cittadini è un buon investimento per migliorare l'assunzione di una decisione e, al tempo stesso, per facilitarne l'attuazione. Nel caso specifico della coprogettazione si segnalano in questa sede un presupposto essenziale e tre strumenti concreti da poter utilizzare.

L'informazione e la formazione di base

Per realizzare una effettiva coprogettazione uno dei presupposti fondamentali è l'esistenza di una base conoscitiva comune ai diversi soggetti coinvolti. In questo senso diventa essenziale mettere in condizione i cittadini e le loro organizzazioni di rappresentanza di acquisire informazioni ed elementi conoscitivi di base riguardo il contesto in cui si dovrebbe collocare l'azione del contact center (ad esempio l'amministrazione pubblica e il territorio di riferimento) e i principali aspetti organizzativi e di processo che dovrebbero caratterizzare lo stesso servizio. A questo fine potrebbe risultare particolarmente utile promuovere preventivamente uno o due incontri informativi - formativi rivolti proprio ai soggetti che saranno successivamente coinvolti nel processo di coprogettazione.

I focus group

Uno strumento non particolarmente complesso ed oneroso attraverso il quale poter realizzare la coprogettazione potrebbe essere quello del *focus group*. Si tratterebbe quindi di convocare, su specifici e predeterminati argomenti, appositi incontri nel corso dei quali una rappresentanza dei destinatari finali del servizio in questione, viene invitata ad esprimere con molta libertà e semplicità il proprio specifico punto di vista rispetto al tema o agli aspetti posti in discussione. Cittadini o rappresentanti di associazioni e dei diversi tipi di potenziali utenti di un call center potrebbero dunque essere convocati per esprimere il loro punto di vista, formulare rilievi critici, osservazioni ma anche proposte concrete in ordine ad uno o più aspetti inerenti, ad esempio, l'organizzazione esterna del servizio, il piano di comunicazione, il linguaggio da dover usare, etc.

L'analisi congiunta dei reclami

Un ulteriore strumento da poter utilizzare per la coprogettazione è quello dell'analisi congiunta dei reclami che gli utenti del servizio

fanno periodicamente a fronte di disservizi, mancate risposte, risposte sbagliate, costi e tempi necessari per avere accesso al call center, comportamento degli operatori, gli altri aspetti relazionali del servizio, etc. Tutte queste informazioni, al di là della loro esatta corrispondenza alla realtà, possono però costituire un prezioso patrimonio, perché forniscono un quadro dei possibili punti critici del servizio su cui dover intervenire in funzione del miglioramento delle *performances*. Realizzare questo tipo di analisi con rappresentanti delle associazioni dei cittadini o dei consumatori, disponibili ovviamente a rispettare le norme elementari sulla *privacy* e di riservatezza, conferisce una maggiore credibilità al servizio reclami in quanto tale, perché gli stessi cittadini possono sentirsi maggiormente incentivati a ricorrervi. Va aggiunto che la partecipazione di soggetti esterni a questo tipo di analisi può facilitare sia la maggiore comprensione, sia la maggiore capacità di lettura generale e specifica dell'impatto del servizio rispetto alle attese dei cittadini.

Il monitoraggio del contact center

L'attività di controllo dell'accessibilità e dell'adeguatezza di un contact center realizzato con il diretto coinvolgimento in qualità di partner di una organizzazione civica o di tutela dei consumatori, può essere essa stessa uno strumento di coprogettazione. Dal punto di vista della coprogettazione l'elemento decisivo del monitoraggio risiede nell'utilizzo che si sceglie di fare dei dati e delle informazioni che da esso scaturiscono. E' evidente che l'utilizzo di entrambi in funzione della progettazione e/o revisione del servizio, oltre a corrispondere allo sbocco più ovvio dell'iniziativa di monitoraggio (evitando che tutto finisca in qualche cassetto), costituisce un modo per dare sostanza ed effettiva influenza al punto di vista dei cittadini e degli utenti e per incentivare la cultura della partecipazione civica.

3. Progettare e gestire il contact center: un approccio strategico

3.1 Un modello interpretativo per il governo del progetto

A partire da questo capitolo il manuale si propone di fornire una visione sistematica e analitica di cosa fare quando si intende realizzare un call center. L'obiettivo è presentare in modo chiaro e rigoroso un approccio strategico all'introduzione e alla gestione del contact center.

Cosa vuol dire partire dalle strategie? Definire una strategia di progetto significa innanzi tutto porsi degli obiettivi chiari da perseguire.

Nel caso di un contact center la strategia potrebbe essere orientata a raggiungere obiettivi *esterni* ai confini organizzativi come ad esempio:

- rafforzare l'immagine di un'amministrazione più aperta, semplice, vicina ai cittadini;
- facilitare l'accesso ai servizi;
- valorizzare il ruolo del cliente, da coinvolgere nelle iniziative.

Obiettivi strategici da raggiungere possono anche riguardare l'*interno* dell'organizzazione come ad esempio:

- integrare elementi organizzativi,
- definire le caratteristiche e gli standard dei servizi da erogare,
- aumentare l'efficienza operativa.

Elaborare una strategia di progetto significa quindi innanzitutto definire i punti di attenzione e gli elementi su cui l'ente intende impostare il percorso di realizzazione del contact center. Il successo del progetto non dipende infatti unicamente dalle soluzioni tecniche che verranno individuate, ma innanzitutto dalla capacità di assicurare un governo complessivo e costante dell'intero processo.

Il modello di seguito proposto non implica necessariamente una sequenzialità nei passi da compiere, ma rappresenta un tentativo di rappresentare tutte le dimensioni che vanno considerate nella fase di realizzazione di un progetto di contact center e la necessità di governarle in modo integrato ed equilibrato.

Quali sono i requisiti di fondo di un approccio strategico per un'amministrazione che voglia realizzare un contact center?

1. definire alcune scelte di fondo del progetto:
 - avere un'idea chiara di cosa si vuole fare (in termini di quale tipo di servizio si intende fornire al cliente);
 - collegare lo sviluppo del contact center all'intera organizzazione, evitando di considerarlo come uno strumento a sé, ma piuttosto come una leva di cambiamento delle strategie di servizio e, in ultima analisi, dell'assetto organizzativo dei servizi dell'ente;
 - pianificare e programmare le diverse fasi del progetto, con una chiara identificazione di soggetti, ruoli, risorse, tempi e risultati, secondo un corretto approccio di project management;

2. sviluppare in modo integrato tutte le variabili coinvolte nella fase di implementazione:
 - organizzazione
 - tecnologie
 - persone

evitando di creare squilibri derivanti da una crescita tutta incentrata solo su una di esse a scapito delle altre;

3. prevedere sin dall'inizio e mettere in atto un sistema di monitoraggio e valutazione della qualità del servizio, basato su un sistema di misurazione rigoroso e condiviso, grazie al quale migliorare costantemente le soluzioni e far evolvere il modello realizzato.

Nella figura 1 sono riportate tutte le variabili considerate, esplicitando in particolare gli aspetti che per ciascuna di esse dovranno essere presidiati e il tipo di relazioni che intercorrono tra le diverse variabili.



L'approccio utilizzato considera gli elementi da progettare come variabili che interagiscono in modo sistemico tra di loro: le decisioni riguardanti anche uno solo degli aspetti riferiti ad una dimensione - ad esempio la scelta di strutturare l'organizzazione del servizio in team di lavoro (organizzazione) - può avere un impatto rilevante su altri aspetti relativi ad altre dimensioni - come le competenze e, di conseguenza, la formazione degli operatori (persone), così come il tipo di piattaforma tecnologica da implementare (tecnologia).

Lo schema inoltre propone un percorso logico che accompagnerà il lettore nelle pagine che seguono di qui alla fine del volume, interamente dedicate alla definizione delle linee guida per la progettazione e la realizzazione del contact center.

In particolare, si cercherà di dare risposta ad una serie di quesiti che un'amministrazione pubblica normalmente dovrebbe porsi in fase di avvio del progetto. Si tratta di domande importanti che non sempre trovano risposte facili ed immediate; riteniamo tuttavia che partire dalle domande su come progettare e gestire un contact center sia un modo agevole e diretto per fornire un supporto a chi si trova a cercare quotidianamente nuove risposte e nuove soluzioni all'esigenza di realizzare un'amministrazione più efficiente e vicina al cittadino.

1. Le scelte strategiche di fondo

- Da dove partire per realizzare un contact center?
- Quali sono le principali decisioni da prendere?
- Quale modello di contact center?
- In quante e quali fasi si articola un progetto per realizzare il contact center?
- Quali sono i costi del progetto? Come valutarli?
- Conviene realizzarlo in casa o gestirlo in *outsourcing*?

2. Il modello organizzativo del contact center

- Dove collocare il contact center nell'organigramma dell'ente?
- Come strutturarlo? Su uno o due livelli?
- Come integrare il contact center con le altre strutture?
- Come disegnare i servizi e i processi del contact center?
- Come fare a gestire la conoscenza necessaria al contact center e ad alimentarla?
- Quali modelli di organizzazione del lavoro a livello micro-organizzativo?

3. Il ruolo e le competenze degli operatori

- Come scelgo gli operatori per il contact center?
- Quali sono le competenze che devono possedere?
- Come coinvolgere e motivare le persone?
- Come costruire un'identità professionale?
- Quali sono gli aspetti centrali della formazione?
- Come valutare le persone?

4. Le soluzioni tecnologiche

- Quanto sono importanti le tecnologie nel funzionamento del contact center?
- Quali sono le tecnologie disponibili e i criteri per sceglierle?
- Quali sono i requisiti tecnici per la multicanalità?
- Come gestire le diverse fasi del progetto di realizzazione tecnologica?

5. Il monitoraggio della qualità del servizio di contact center

- Quali attività e quali tecniche per realizzare un monitoraggio del progetto e dei risultati?
- Come ascoltare e rilevare la soddisfazione dei clienti e integrarla nel processo di elaborazione delle strategie?
- Come migliorare i servizi a partire dai risultati del monitoraggio?

I capitoli che seguono propongono alcune possibili *risposte* agli interrogativi identificati e illustrano scelte e decisioni da prendere per la progettazione di ciascun elemento. Nel corso della trattazione verranno aperte delle *finestre* che descrivono le scelte di alcune amministrazioni pubbliche che stanno sperimentando soluzioni innovative di call e contact center.

L'obiettivo è dimostrare che ciascuna realtà – in considerazione del territorio di riferimento, caratteristiche dimensionali, ampiezza del bacino di utenza, cultura organizzativa, etc., – realizza strategie, integra e governa in modo *diverso* le dimensioni organizzative, professionali e tecnologiche.

Le scelte di fondo riguardano i nodi chiave che amministratori e dirigenti responsabili della realizzazione di un progetto di contact center dovrebbero tener presenti per garantire una strategia efficace. Si tratta di fattori che condizionano sin dall'inizio le modalità operative di implementazione del progetto e pertanto devono essere considerati con molta attenzione.

Cinque sono gli aspetti da presidiare:

1. scegliere il modello di contact center che si intende realizzare;
2. garantire il sostegno del progetto e il coinvolgimento dell'intera organizzazione;
3. scegliere tra *make or buy*;
4. pianificare un percorso strutturato e coerente e definire una struttura di progetto;
5. definire il *budget* di progetto.

I paragrafi che seguono approfondiscono questi elementi, proponendo chiavi di lettura, indicazioni metodologiche e riferimenti empirici a casi concreti.

3.2 Scegliere il modello di contact center

Qual è il modello di contact center che assicura la soddisfazione dei clienti e il raggiungimento di efficienza ed efficacia operativa?

La prospettiva adottata in questo manuale è che non esiste un'unica soluzione di contact center. Sono la strategia di servizio dell'ente e gli obiettivi che con essa si intendono perseguire, che permettono di delineare la scelta del modello di contact center¹.

Nel settore privato, attraverso le strutture che presidiano la relazione con il cliente, il focus può ad esempio essere: sul recupero di efficienza, sulla fidelizzazione dei clienti, sullo sviluppo di nuove opportunità di business, etc. In base al focus strategico prescelto, diverso sarà il modello di contact center, più orientato alla gestione dei reclami, o più orientato a fornire informazioni e assistenza, o ancora più orientato alla promozione e vendita dei servizi.

Nella Pubblica Amministrazione, come tradurre gli obiettivi strategici in soluzioni organizzative? Anche qui la scelta tra i diversi macro-modelli di contact center deve essere posta in relazione alle strategie di comunicazione e di servizio perseguite, alla natura del servizio fornito, alla tipologia della popolazione servita, ai segmenti di utenza/categorie di bisogni dell'ente.

In sostanza, si tratta di rispondere ad una questione di fondo: cosa rappresenta per l'amministrazione il contact center? Questa domanda di fondo, è a sua volta declinabile in più domande:

- Vuole rappresentare una forma evoluta di centralino?
- Si pone soluzioni di integrazione anche con i punti *fisici* (già presenti sul territorio) di contatto con cittadini e imprese?
- Intende essere integrato con gli altri uffici dell'amministrazione?
- Vuole semplicemente migliorare l'accesso alle informazioni?
- Intende essere un canale per l'erogazione di servizi a valore aggiunto?
- Intende essere integrato con altri enti al fine di offrire risposta ad un bisogno che riguarda competenze afferenti a diversi enti?
- Intende perseguire una logica di integrazione dei canali (multi-canali)?

Come anticipato nelle prime parti del manuale, una prima distinzione tra le tipologie di contact center può essere basata su due criteri di classificazione:

- in base al livello di servizio fornito;
- in base al livello di specializzazione del servizio e di integrazione organizzativa.

La scelta del modello di contact center si basa dunque su una valutazione delle opportunità e delle potenzialità che può fornire ciascun modello, bilanciandola con eventuali rischi o implicazioni organizzativo-operative che ciascun modello comporta, da porre in relazione alla situazione di partenza dell'ente.

1. Si veda sopra il capitolo 2.

Tabella 1 Confronto dei modelli di contact center in base al livello di servizio fornito

Tipologia	Vantaggi/Opportunità	Svantaggi/Rischi
<p><i>Contact center di primo livello anche in outsourcing</i></p> <p>Offre accoglienza, assistenza informativa e indirizzamento verso la soluzione personalizzata del problema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Soluzione strutturata solo sul livello di assistenza informativa e di facilitazione dell'accesso ai servizi. ■ Prima interfaccia tra il cliente e l'amministrazione ■ Segnala la soluzione migliore per risolvere il problema ■ Soluzione funzionale laddove gli sportelli fisici permettono al cittadino di trovare già nel territorio soddisfazione ai propri bisogni. ■ Si tratta di un modello che può essere gestito in <i>outsourcing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Esclusiva erogazione di informazioni (allo stato attuale) ■ Non esaurisce la risposta rispetto a richieste articolate ■ Instrada ma non accompagna il cliente verso la soluzione del suo problema ■ Qualora sia dato in outsourcing potrebbe far perdere, se non opportunamente presidiato, il contatto con le esigenze informative e di accesso ai servizi della cittadinanza
<p><i>Contact center di primo e secondo livello</i></p> <p>Il primo livello offre informazioni e servizi e, se necessario, inoltra le richieste di approfondimento al secondo livello. Offre un'interfaccia unica, permette una risposta personalizzata al problema, mira alla chiusura del caso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unicità del punto di accesso all'intera amministrazione ■ Il primo livello sottrae al secondo parte della pressione informativa da parte di cittadini e imprese alleggerendo i carichi di lavoro connessi a questa attività permettendo di concentrarsi su attività di approfondimento ed in prospettiva di consulenza ■ Il secondo livello permette un accesso diretto ai servizi dell'ente ■ Tipicamente può essere esternalizzato solo il primo livello del servizio, il secondo, coincidendo con l'amministrazione, è necessariamente interno all'ente. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Problemi di coordinamento tra i due livelli ■ Rischio di dispersione delle conoscenze, soprattutto se il primo livello è in outsourcing ■ Difficoltà nell'individuazione della responsabilità sulla chiusura del caso ■ L'attivazione del secondo livello ha un impatto sull'organizzazione del lavoro tradizionale dell'amministrazione.

Tabella 2 Confronto dei modelli di contact center in base al livello di integrazione

Tipologia	Vantaggi/Opportunità	Svantaggi/Rischi
<i>Contact center specialistico/verticale</i> Offre accoglienza ed accesso diretto al servizio	<ul style="list-style-type: none">■ Profondità e personalizzazione della risposta■ Elevato livello della prestazione/servizio■ Chiusura del caso attraverso un'unica interfaccia■ Il cliente può accedere direttamente al servizio con una sola chiamata e un unico operatore	<ul style="list-style-type: none">■ Scarsa integrazione con il resto dell'organizzazione■ Informazioni e servizi su un ambito limitato di intervento■ Richiede un elevato livello di competenza tecnica sul servizio da parte degli operatori
<i>Contact center centralizzato/orizzontale</i> Offre accesso ad informazioni/servizi su tutta l'amministrazione attraverso un unico numero	<ul style="list-style-type: none">■ Modello adatto ad enti di grandi dimensioni che forniscono una pluralità di servizi■ Permette attraverso un unico numero telefonico l'accesso ad informazioni/servizi su tutta l'amministrazione.	<ul style="list-style-type: none">■ Il livello di assistenza fornita varia a seconda che si tratti di un call center di primo o di secondo livello■ Richiede un'elevata integrazione organizzativa
<i>Contact center come rete di nodi specializzati</i> Valorizza le relazioni tra strutture specialistiche-verticali	<ul style="list-style-type: none">■ Valorizza i punti di contatto già presenti nel territorio■ Consente il mantenimento dell'autonomia ai diversi nodi della rete■ Esplicita e facilita i percorsi realizzati dai clienti per accedere ad un servizio completo: non è il cliente a ricostruire un servizio completo, ma sono i nodi che facilitano l'accompagnamento verso la soddisfazione del bisogno■ Si basa su cooperazione e comunicazione, non richiede integrazione in un unico punto di contatto	<ul style="list-style-type: none">■ Parte da un'analisi di ciò che il territorio già offre■ E' necessario che nel territorio siano presenti punti di contatto specialistici■ Implica meccanismi di conoscenza reciproca, comunicazione e cooperazione tra i nodi

Un input di progettazione fondamentale è la definizione degli standard di servizio da garantire ai clienti (i requisiti prioritari e il livello della prestazione). Gli standard di servizio permettono infatti, sul piano organizzativo, di definire le modalità più appropriate di organizzazione del lavoro e, sul piano comunicativo, di impostare campagne promozionali coerenti dove il servizio promesso dal contact center è sempre allineato e non difforme dal servizio realmente erogato.

Di seguito presentiamo brevemente le caratteristiche di alcuni modelli di call e contact center realizzati presso amministrazioni pubbliche locali e centrali.

Il Call e contact center dell'Agenzia delle Entrate - 848.800.444.

Il call center dell'Agenzia delle Entrate è gestito completamente all'interno: vi operano esclusivamente dipendenti dell'amministrazione, i cosiddetti "consulenti telefonici" (circa 600). Il call center dell'Agenzia delle Entrate è ripartito per aree geografiche, tenendo conto sia del bacino di utenza potenziale (numero dei contribuenti) che del traffico delle chiamate degli ultimi mesi.

Il territorio nazionale viene ripartito in sei macro aree territoriali così definite:

- call center di Cagliari: Sardegna, Sicilia;
- call center di Pescara: Abruzzo e Lombardia;
- call center di Torino: Piemonte, Liguria, Valle d'Aosta, Friuli Venezia Giulia, Trentino Alto Adige;
- call center di Venezia: Veneto e Lazio;
- call center di Roma: Emilia Romagna, Marche, Molise, Toscana;
- call center di Salerno: Campania, Basilicata Calabria, Puglia, Umbria.

L'Agenzia delle Entrate ha istituito sei call center: i primi quattro (Pescara, Venezia, Cagliari e Torino) a metà del 2000, il quinto (Roma) a febbraio 2001 e il sesto (Salerno) nel 2002.

Contestualmente sono stati attivati come postazioni remote i mini call center.

L'organico dei rispettivi call center, compresi i team leader, è così articolato:

- Pescara: 84 operatori;
- Cagliari: 66 operatori;
- Torino: 84 operatori;
- Venezia: 95 operatori;
- Roma: 71 operatori;
- Salerno: 149 operatori;
- I mini call center hanno un totale di 40 operatori.

Il servizio di assistenza telefonica dei call center è attivo dal lunedì al venerdì dalle 9 alle 17, ed sabato dalle 9 alle 13. In base all'accordo sindacale siglato nell'anno 2002 è previsto che, in fasi di forte richiesta da parte degli utenti (come quella che può verificarsi nel periodo di presentazione della dichiarazione dei redditi), i call center possano rimanere attivi fino alle 20,00.

Tutti i call center dell'Agenzia delle entrate non si limitano a fornire chiarimenti e informazioni ma possono anche intervenire per annullare, in tutto o in parte, richieste di pagamento infondate, attraverso l'utilizzo dell'istituto dell'autotutela telefonica²: con una telefonata i contribuenti possono risolvere un problema fiscale, senza la necessità di recarsi presso lo sportello dell'ufficio o rivolgersi ad un intermediario o ad un professionista.

2. In base al principio dell'autotutela si può svincolare la competenza territoriale rispetto ad un atto emanato dall'amministrazione, mentre in precedenza la competenza era dell'ufficio che lo aveva emanato. Attualmente una c.d. comunicazione d'irregolarità o un avviso bonario, dopo le opportune verifiche, può essere corretto da un qualunque ufficio, senza la necessità che sia quello che abbia emesso l'atto. Con questa modalità operativa i call center dell'Agenzia operano sull'intero territorio nazionale. I dati riferiti all'esercizio dell'autotutela telefonica mostrano che nel corso del 2000 sono stati corretti per telefono oltre 120.000 posizioni fiscali. Mentre nel corso del 2002 le correzioni ammontano ad oltre 150.000 posizioni fiscali.

Il call center dell’Agenzia delle Entrate sta progressivamente evolvendo verso un vero e proprio contact center: centro unico di contatto e di interazione con il contribuente attraverso molteplici canali: web mail, fax server, prenotazioni telefoniche via web, etc. Tale evoluzione nasce dalla consapevolezza che il contatto telefonico non è più sufficiente ad offrire un servizio soddisfacente. Al momento i canali di contatto alternativi al telefono già attivati sono:

- La *web e-mail*, è il mezzo attraverso il quale i contribuenti, collegandosi al sito dell’Agenzia delle Entrate, possono chiedere informazioni su determinate materie fiscali, 24 ore su 24, attraverso una e-mail inviata dopo la compilazione di uno specifico form. Il form richiede l’indicazione dei dati dell’utente (cognome nome, codice fiscale, indirizzo di posta elettronica) la tipologia fiscale del quesito selezionabile da un elenco proposto, la descrizione in breve (non più di 10 righe) dell’informazione richiesta. La risposta avviene in tempi brevi attraverso una e-mail, dopo la validazione della risposta da parte degli esperti e responsabili della struttura. Nei primi mesi di attivazione il nuovo servizio di web-mail, attivo in via sperimentale, ha ottenuto oltre 4000 contatti con richieste di informazioni (altrettante sono state le risposte via e-mail da parte della struttura del contact center).
- Il *fax-server individuale* (che rappresenta un canale di ausilio) consiste in un numero di fax per ogni operatore del contact center, che permette di ricevere e trasmettere documenti direttamente sulla propria postazione con l’utilizzo contemporaneo della posta elettronica. Durante la telefonata, se il contribuente ha la necessità di inviare documenti cartacei, gli viene fornito un numero di fax, collegato alla casella di posta elettronica, in modo tale che il documento viene acquisito direttamente in formato digitale, e viene allegato alla *scheda-problema* del contribuente.

Il contact center dell’Inps – 16464

Il servizio nasce alla fine del 1995 da una prima sperimentazione di call center sotto forma di servizio automatico di informazione per il settore delle pensioni temporanee e dei contributi (Pluritel). Nel 1999 si trasforma nell’attuale “contact center 16464”, in grado di fornire informazioni generali e personalizzate in maniera automatica e/o con intervento dell’operatore in modalità *inbound* e *outbound*. Il servizio è organizzato su tre livelli così strutturati:

- 1° livello, è automatizzato con risposte pre-registrate. Consente la navigazione su un albero vocale attraverso un percorso guidato, con la possibilità di scegliere tra le otto lingue previste, ricevendo notizie e servizi di carattere previdenziale; in qualunque momento della navigazione l’utente può scegliere di comunicare direttamente con un operatore.

- 2° livello, è costituito dagli operatori che operano sia in modalità di *inbound* che *outbound* ed eroga informazioni e servizi. Per una maggiore efficacia del servizio di contact center ciascuno operatore centrale ha a disposizione per la consultazione in tempo reale, un applicativo che consente di visionare un'ampia gamma di informazioni riguardanti tutta l'attività istituzionale. Ciascuna postazione è inoltre collegata con Internet e con la rete Intranet dell'Istituto.
- 3° livello, è costituito dagli addetti alle sedi periferiche dell'INPS che intervengono per dare risposte a richieste specifiche relative ad una posizione individuale. L'intervallo di tempo indicativo per la risoluzione del quesito trasmesso dall'operatore di 2° livello, è approssimativamente 48 ore. Dal punto di vista organizzativo del servizio, esistono presso ciascuna struttura periferica dell'Istituto un *Punto di incontro* e un' *Isola di Consulenza*. Il *Punto di incontro* è il punto di accoglienza che ha il compito di rilasciare informazioni particolari (ad esempio il calendario di pagamento delle pensioni, o il rilascio di moduli, ecc.). *Le Isole di consulenza*, istituite circa 10 mesi fa in ogni Direzione provinciale e subprovinciale, sono incaricate, invece, di realizzare un servizio di consulenza oltre ad avere un ruolo specifico nella gestione del contact center: hanno infatti la responsabilità del servizio di back office in termini di smistamento, controllo e monitoraggio delle schede quotidianamente inviate dal 2° livello.

Obiiettivo strategico dell'INPS è diversificare le modalità di interazione con l'utente secondo una strategia multicanale. L'Istituto, infatti, nel costante intento di soddisfare al meglio le esigenze dell'eterogenea platea di utenti ai quali si rivolge, con particolare attenzione alle categorie *deboli*, non in grado di utilizzare facilmente le nuove modalità di interazione, ha diversificato i canali di erogazione dei servizi. Fornire all'utenza un canale alternativo allo sportello fisico significa infatti assicurare un punto di ascolto telefonico per soddisfare esigenze di servizio e di informazione e creare le condizioni per garantire una crescita di efficienza e di efficacia dei processi interni in vista dell'erogazione di un più qualificato servizio di consulenza ai clienti.

Il call center del Comune di Bologna – 051 203040

Il cittadino che seleziona il numero 051203040 si mette in comunicazione con un risponditore automatico che offre due opzioni:

- 1) La prima indica il percorso da seguire, attraverso un albero vocale, per ricevere informazioni su alcuni argomenti predefiniti. Gli argomenti inseriti nell'albero vocale vanno da un minimo di uno ad un massimo di due, e sono individuati dalla redazione.

Il tipo di informazioni che la redazione decide di inserire nell'albero vocale riguarda soprattutto eventi particolari di grande interesse cittadino (es.: provvedimenti relativi al traffico, deroghe all'accensione impianti di riscaldamento, bandi per la casa ecc.).

- 2) La seconda consente di parlare direttamente con un operatore dell'*outsourcer* del servizio, a meno che tutti gli operatori in servizio non siano disponibili ed in questo caso l'utente viene messo in attesa. L'operatore ha la possibilità di visualizzare sul suo PC la telefonata in coda e quindi di tenere monitorata l'attesa del cittadino.

Negli orari di chiusura del call center è sempre attivo il risponditore automatico con un albero vocale che oltre ad indicare gli orari di apertura del servizio contiene 4 opzioni: numeri utili, farmacie di turno (informazioni fisse) e altri due messaggi che sono quelli inseriti di volta in volta nell'albero vocale a servizio aperto (traffico, riscaldamento, bandi casa ecc.).

La chiamata presa in carico da un operatore può essere gestita in due modi differenti a seconda della tipologia della richiesta inoltrata:

- 1) Richiesta di informazioni di primo livello
- 2) Richiesta di informazioni di secondo livello.

Nel primo caso l'operatore consulta la banca dati, o le altre fonti informative, e fornisce una risposta. I tempi medi di conversazione sono di circa 150".

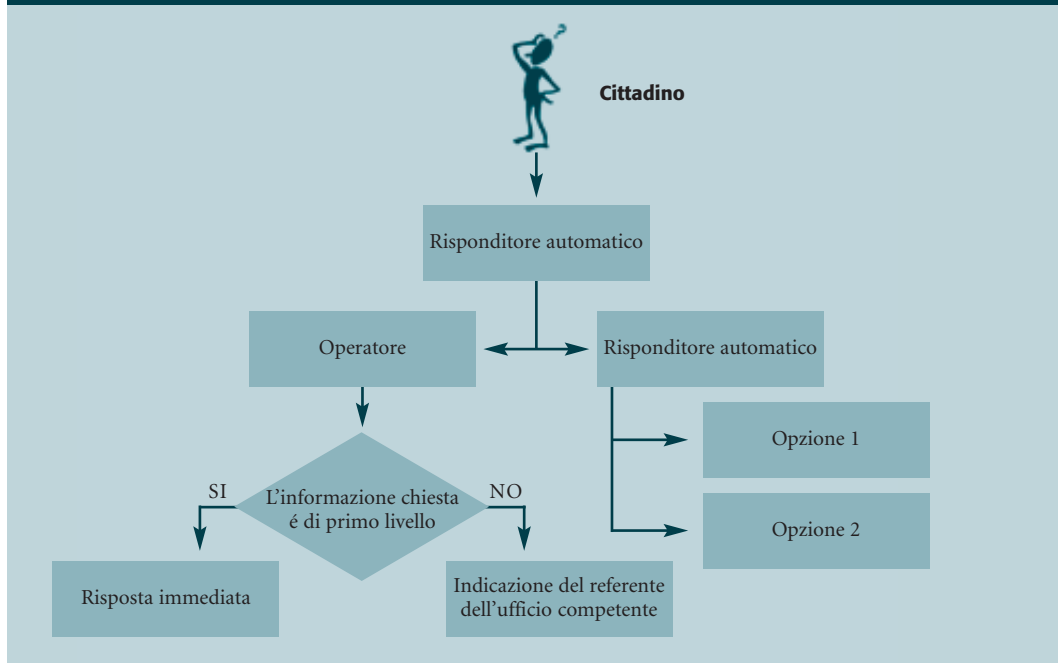
Il secondo caso, ovvero la richiesta cosiddetta di secondo livello, si concretizza nel momento in cui l'utente chiede informazioni relative al suo caso personale.

Di fronte ad una richiesta di secondo livello l'operatore del call center non dispone delle informazioni specifiche per la risoluzione del problema specifico (non potendo - come è ovvio - accedere a tutte le banche dati degli uffici/servizi del Comune). In questo caso, allora, l'operatore del call center fornisce il numero di telefono del settore competente. Quando una richiesta non trova immediata risposta gli operatori si incaricano di richiamare quanto prima il cittadino non soddisfatto. In realtà sono pochissimi i casi in cui il cittadino vuole essere richiamato preferendo, in genere, richiamare lui stesso il call center.

Quando viene rilevata una carenza informativa, l'operatore di call center ne dà segnalazione al supervisore che, a sua volta, la indica alla redazione centrale che ha il compito di integrare l'informazione mancante.

Si può verificare anche l'ipotesi che la richiesta rivolta al call center si riferisca ad informazioni o servizi di un ente o un'organizzazione diversa dal Comune. In questo caso l'operatore si limita a fornire, se disponibile, un numero di telefono del centralino dell'altro ente o dell'ufficio competente.

Figura 2 Il processo di gestione della chiamata nel call center del Comune di Bologna



Il call center del Comune di Roma – Chiama Roma 060606

Il call center del Comune di Roma è organizzato in due *livelli*. Il primo livello rappresenta la prima *interfaccia* che interagisce con il cittadino nel momento della chiamata. L'obiettivo di questo primo livello è superare la *barriera* - di accessibilità - tra il cittadino e l'amministrazione. Si tratta di un (primo) livello di *accoglienza*, con operatori umani, in sostituzione del precedente centralino e con un valore aggiunto rispetto ad una semplice commutazione: il dare informazioni sul *chi, dove, quando* dell'amministrazione³.

Il primo livello è l'unica funzione del call center esternalizzata. L'amministrazione è infatti consapevole del fatto che, quando il cittadino si rivolge al Comune, chiede sì dove è l'ufficio, dove ci si può rivolgere, etc., ma chiede quasi sempre, anche qualcosa di più: domande specialistiche e servizi di vero e proprio *accompagnamento* nella soluzione di problemi complessi.

A fianco del primo, in *outsourcing*, l'amministrazione ha quindi scelto di affiancare un *secondo livello* di risposta, con personale interno al Comune, cui vengono trasferiti i casi⁴ che richiedono un approfondimento maggiore (la cosiddetta informazione specialistica approfondita che non coincide con l'accoglienza delle pratiche, di competenza dei singoli uffici).

Questo *livello di approfondimento* - che coincide con gli URP⁵ - è affidato alla rete *dei punti di ascolto di secondo livello*, una rete tutta interna all'amministrazione, esito di un percorso organizzativo che ha coinvolto, e coinvolge, l'intero complesso delle macrostrutture comunali

(i Dipartimenti) e dei servizi. Nata come progetto approvato dalla Giunta è stata introdotta nell'amministrazione con atti significativi, che hanno legato la realizzazione dei punti di ascolto in ogni macro-struttura agli obiettivi dei Dirigenti e Direttori di riferimento, con un peso pari al 20%, nel PEG⁶.

I punti di ascolto del secondo livello recepiscono le richieste e le diffondono – le instradano - presso gli uffici specialistici di riferimento. Nella rete del secondo livello opera con ruolo di facilitazione una figura orizzontale - ancora piuttosto debole – la Rete dei referenti per l'informazione. Ogni ufficio - unità organizzativa ha un referente per l'informazione che comunica al secondo livello quali sono i servizi che sono attivi in quella macro-struttura.

Questa rete *intermedia*, deputata ad assicurare che l'informazione erogata dal secondo livello sia organizzata dal punto di vista di chi la produce, si sta progressivamente consolidando.

Il progetto relativo ai secondi livelli è stato approvato a febbraio, gli uffici sono stati istituiti, è stata realizzata una prima formazione. Tecnologicamente, tutti gli uffici sono stati messi in rete, erano già tutti (ad eccezione di 2 uffici) collegati ad Internet. Con delibera della giunta nel febbraio 2002 sono stati istituiti i punti di ascolto ed è stata formalizzata la presenza della figura, in ciascun Dipartimento e Municipio, del Referente per l'Informazione. Al Dipartimento 17, *Politiche per la Semplificazione amministrativa e della Comunicazione*, è stato affidato il coordinamento e monitoraggio del progetto, mentre al Dipartimento 13, *Reti informative e servizi tecnico-logistici*, è stata affidata la realizzazione tecnologica dei punti di ascolto (il loro collegamento in rete), infine al Dipartimento 1, *Politiche delle Risorse umane e decentramento*, è stata affidata l'organizzazione e la formazione del personale dedicato ai punti di ascolto.

3. Il primo livello si occupa dell'assolvimento del primo grado informativo (risposta "chi, dove e quando) filtrando ai secondi livelli d'ascolto solo le chiamate con richieste strettamente legate alle funzioni comunali (interrogazioni banche dati, servizi a domanda individuale etc.) (Delibera della Giunta comunale del Febbraio 2002). Le informazioni del primo livello non entrano direttamente nel merito di procedure inerenti ai singoli uffici, a specifici provvedimenti ovvero a tutto quanto risulti di pertinenza di una macro struttura.

4. Il primo livello provvede ad instradare - attraverso un sistema di *routing* - la chiamata al secondo livello. In particolare, rispetto ai tempi di risposta: se la chiamata si colloca nell'orario d'ufficio e se la linea non è occupata, la risposta del secondo livello è immediata; altrimenti l'operatore di primo livello apre il caso inviando una e-mail al secondo livello.

5. Dove gli URP non erano attivi, sono stati istituiti appositi gruppi (di circa tre persone) che svolgano tale ruolo.

6. Nel PEG la valutazione dei Dirigenti è stata legata alla realizzazione di questi punti, uno in ogni macro-struttura.

Tabella 3 Articolazione dei due livelli del call center del Comune di Roma

	Primo livello	Secondo livello
Funzione	<ul style="list-style-type: none"> ■ Accoglienza ■ Risposte generali <i>certificate</i> sul chi, come, quando dell'amministrazione ■ Instradamento 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Accompagnamento ■ Risposta personalizzata ai quesiti
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informazioni ■ Campagne informative e promozionale 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informazioni specialistiche ■ Servizi
Gestione	Esterna	Interna

Al momento è inoltre in corso di realizzazione una carta dei servizi, e gli operatori di primo livello non si assumono responsabilità sull'esito della chiusura dei casi, sono solo tenuti ad informare il secondo livello nel momento in cui li chiudono.

Il sistema di collegamento tra il primo e il secondo livello è anche informatico attraverso:

- Commutazione delle chiamate entranti verso la rete comunale e verso le aziende del Comune di Roma.
- Risoluzione contestuale delle chiamate entranti, concernenti richieste informative.
- Gestione di chiamate in uscita per realizzare campagne di comunicazione e di ascolto.

Il call center del Comune di Torino – 011 4421111

Il call center⁸ del Comune di Torino è composto da 20 postazioni, occupate a turno da 38 operatori telefonici, che rispondono alle telefonate dei cittadini, indirizzandoli di volta in volta agli uffici preposti. Entro aprile sarà composto da 30 postazioni, con 50 addetti sui vari turni. L'obiettivo della Città di Torino è realizzare un contact center integrato.

Attualmente il servizio telefonico è così articolato: il centralino del Comune eroga informazioni generali sul Comune e nel caso la richiesta sia di tipo specialistico inoltra la telefonata all'area di competenza.

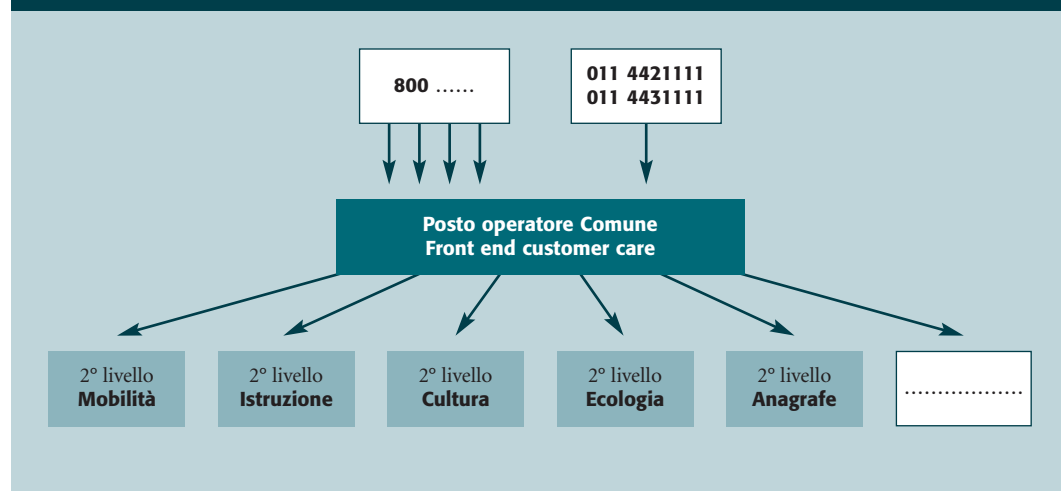
Il modello del contact center che verrà realizzato si articolerà su due livelli. Il primo, centralizzato, prevede la risposta, da parte dell'operatore telefonico, a domande di tipo generico. Quelle cioè a cui si può rispondere in modo immediato (ad esempio l'orario di apertura al pubblico di uno sportello fisico). Il gruppo di operatori di questo primo livello avrà il compito di rispondere alla maggior parte delle richieste, filtrando quelle più frequenti e ripetitive.

Il secondo livello, non centralizzato, prevede una risposta a domande specialistiche, per esempio quelle sui tributi o le autorizzazioni. In questo caso le informazioni alle richieste telefoniche dei cittadini vengono fornite direttamente dagli addetti degli uffici operativi (istruzione, anagrafe ecc.). Le attività del secondo livello si baseranno

8. Già adesso il call center del Comune di Torino riceve una media di 2.500 chiamate al giorno, con punte massime di 8.000 in occasione di eventi particolari (ad es. la chiusura al traffico di alcune zone o i cortei di protesta).

su una convergenza e integrazione dei diversi front office e su un accesso ai servizi attraverso più canali: telefono, WEB, e-mail, posta e fax, etc. Questo secondo livello non gestirà più direttamente il contatto telefonico, ma soddisferà solo le richieste più approfondite, alle quali il primo livello non avrà potuto dare adeguata risposta.

Figura 3 Il modello del progetto di contact center del Comune di Torino



Per la progettazione, la realizzazione e la gestione del contact center la Città di Torino ha scelto di svolgere le attività contando esclusivamente sulle proprie risorse interne, senza rivolgersi ad *outsourcer*.

Il contact center del Comune di Trieste – 800 800 880

Il contact center del Comune di Trieste è specializzato sul tema dei tributi.

Il nuovo regolamento ha *inventato* una disciplina burocratica che riduce e facilita gli adempimenti formali da parte dei contribuenti. In particolare, si assicura la massima accessibilità alle informazioni:

- gli sportelli sono disponibili ogni giorno con orario continuato (09-16) ed il sabato (9-13) e oltre a compiere ogni formalità, devono provvedere ai calcoli delle imposte da versare, e si occupano di compilare ogni documento relativo ad esse, compresi quelli di pagamento;
- negli stessi orari degli sportelli il contribuente ha la possibilità di compiere telefonicamente qualsiasi operazione: dalla semplice informazione, al ricevimento di tutte le dichiarazioni tributarie;
- ogni dichiarazione o comunicazione può avvenire attraverso internet o attraverso una e-mail (in questo senso lo sportello è attivo 24 ore su 24);
- il pagamento può essere effettuato attraverso: bonifico via internet, assegno bancario, versamento in conto corrente postale, semplice pagamento presso uno sportello bancario.

Relativamente al funzionamento del call center, tutte le dichiarazioni e comunicazioni tributarie possono avvenire attraverso il numero verde che permette l'accesso ad un call center realizzato, da un punto di vista tecnologico, da un sistema di *voice over ip*, in grado di gestire contemporaneamente la trasmissione telefonica, via internet, con e-mail, presso qualsiasi postazione internet (il controllo del sistema ad esempio, può avvenire da qualsiasi postazione lavoro anche in un'altra città rispetto all'ufficio) e perché questi diversi canali possano essere integrati tra loro (una compilazione di una denuncia attraverso internet assistita al telefono da un operatore).

Il call Center si compone di un risponditore con instradamento delle chiamate sugli operatori, comandato dall'utente attraverso la composizione dei numeri sulla tastiera del suo apparecchio (due sole opzioni, per ragioni di semplicità).

Il call center è stato un canale fondamentale nel momento in cui è stata avviata la riforma e sono stati inviati centodiecimila avvisi di pagamento dell'ICI (con tutti i possibili errori), che imponeva la necessità di un canale di raccolta delle correzioni alternativo agli sportelli tradizionali. Uno dei risultati di avvio del sistema – non pubblicizzato – è stata la ricezione di più del 10% delle dichiarazioni presentate nel complesso al comune di Trieste.

I vantaggi individuati dal Comune di Trieste nella gestione delle informazioni attraverso canali alternativi allo sportello sono molteplici. In primo luogo non solo consente una de-localizzazione della gestione rispetto alle esigenze degli utenti, ma permette risparmi per il Comune. Il call center si compone infatti di 14 postazioni situate in un ufficio periferico preso in affitto. Il solo trasferimento della gestione operativa del servizio tributi da un palazzo centrale (costoso) ha contribuito a compensare i costi di impianto del servizio.

Il call center ha inoltre permesso una distribuzione territoriale del processo di acquisizione delle informazioni: non solo chiunque può accedere agli uffici da qualunque apparecchio telefonico, da qualunque postazione internet, ma anche è possibile distribuire degli sportelli sul territorio, si tratta di sportelli virtuali (totem), che permettono di svolgere qualsiasi operazione inerente le entrate comunali, in collegamento con un operatore in tempo reale (in videoconferenza). I totem sono stati collocati nei centri civici di tutto il comune e presso gli sportelli al pubblico centrali del servizio tributi. Si compongono di uno schermo e di un accesso ad Internet che collega direttamente (anche visivamente) la persona e l'operatore del call center.

La gestione del servizio attraverso il call center, permette che l'instradamento delle chiamate e la raccolta delle informazioni avvengano direttamente in base a schemi organizzativi impostati dal comune (ad es. separatamente per imposte, per questioni semplici o complesse, per cessioni separatamente dalle acquisizioni, con registrazione immediata nei periodi di minore traffico, con registrazione differita in quelli successivi).

Il call center del Comune di Venezia

Il call center del Comune di Venezia si configura come un *solving center* deputato a risolvere i problemi informatici dei dipendenti comunali, con l'obiettivo di presidiare in modo integrato le attività di assistenza tecnica connesse all'utilizzo dei pacchetti di *office automation*, degli applicativi specifici e delle risorse hardware e di rete. La suddivisione delle attività tra front line e back office si basa su uno schema ben preciso di *escalation*:

- Soluzione in una chiamata, attraverso il solo front line. La telefonata si esaurisce nella prima chiamata, coinvolgendo esclusivamente l'operatore di *front line* richiedendo le seguenti attività: identificazione dell'utente; identificazione delle esigenze dell'utente; apertura del cosiddetto *ticket*; risoluzione del problema o fornitura delle informazioni;
- Soluzione attraverso il contributo del front line e del back office. Il front line si occupa della: identificazione dell'utente; identificazione delle esigenze dell'utente; apertura del *ticket*; diagnosi di primo livello; inoltro del caso al personale interno all'*outsourcer* competente su quella specifica materia. Il *back office* da questo punto in poi si occuperà di: analisi tecnica del problema, identificazione delle modalità per la soluzione del problema, soluzione del problema, verifica dell'effettiva soluzione.

In ogni caso, anche nel passaggio al *back office* per la soluzione del problema, la titolarità della relazione rimane all'operatore di *front line*, che assume il ruolo di *case manager*. Essi sono i responsabili della chiusura del caso (*ticket*), devono quindi avere cura dell'evasione tempestiva delle richieste inoltrate al *back office*, monitorando l'andamento dei cosiddetti *ticket pendenti* che hanno in carico.

Il *front line* quindi, in quanto referente principale dell'utente, ha il compito specifico di gestire in modo razionale e tempestivo le chiamate in ingresso, di presidiare le fasi seguenti del processo, attraverso le proprie competenze nei casi più semplici, ed avvalendosi di competenze specialistiche (*back office*) nelle casistiche più complesse.

3.3 Garantire il sostegno del progetto e il coinvolgimento dell'intera organizzazione

Per favorire il successo di una soluzione di contact center è necessario garantire la *sponsorship* del progetto in tutte le fasi: dall'ideazione alla realizzazione.

In particolare, essa consiste in una promozione del progetto, sia all'interno, con un coinvolgimento del vertice politico e amministrativo, sia all'esterno, con un'ampia visibilità dell'iniziativa. Questa leva promozionale permette la diffusione e la condivisione dell'importanza del progetto, su cui basare la partecipazione e l'appoggio dei diversi

sogetti coinvolti, e di eventuali nuovi valori di cui esso è portatore: focus sul cliente, centralità del servizio, etc.

Il coinvolgimento dell'intero ente al progetto sin dall'inizio è di fondamentale importanza; infatti, nella realizzazione operativa dei progetti di contact center uno dei punti più critici è l'integrazione organizzativa e la cooperazione tra i diversi uffici, settori, dipartimenti. La presenza di un forte sostegno politico al progetto può facilitare la collaborazione intra-organizzativa, perché permette una diffusione capillare degli obiettivi del progetto a tutti i livelli e soprattutto può maggiormente vincolare i diversi attori al rispetto degli impegni presi.

La legittimazione interna del progetto permette inoltre di garantirne la crescita, in termini di risorse, obiettivi e visibilità, e di sostenerne lo sviluppo nel tempo, difendendolo di fronte a possibili conflitti di priorità.

Come garantire un elevato sostegno interno e favorire la diffusione e condivisione del progetto all'interno dell'ente? Alcune soluzioni sono:

- assegnare priorità al progetto all'interno dell'agenda politica, nei casi in cui ad esempio il progetto è parte integrante della programmazione strategica dell'ente;
- dare massima visibilità del progetto all'interno e all'esterno dei confini organizzativi, chiarendo cosa ci si può attendere dal servizio, promovendolo nel territorio come strumento da cui trarre un beneficio nell'interazione con l'amministrazione pubblica;
- attribuire una collocazione organizzativa appropriata dell'unità che gestisce il progetto, collocandola ad esempio direttamente in staff ai vertici dell'ente.

Per comprendere le motivazioni che possono portare alla scelta di attivare un contact center, occorre chiarire che il tipo di innovazione richiesta non nasce da un'esigenza di impianto normativo. Non ci sono esigenze specifiche dell'ordinamento che indicano di realizzare soluzioni di contact center, call center, etc. Occorre dunque individuare altre motivazioni e spinte all'innovazione a carattere più spontaneo all'interno dell'ente, come mostra la tabella che segue.

Tabella 4 Un modello di cambiamento ordinamentale e spontaneo

Cambiamento di tipo ordinamentale	Cambiamento di tipo spontaneo
Un contesto normativo che indica le soluzioni ed i cambiamenti da introdurre	Un grande rilievo attribuito alla definizione di obiettivi, filosofia del cambiamento, comunicazione dei valori
Regolamenti che forniscono indicazioni attuative di dettaglio	Una grande importanza assegnata alla attuazione della riforma, più che alla sua “fissazione” in atti normativi
Un processo di attuazione a cascata (dal centro fino al livello locale)	Un utilizzo dello strumento normativo per il supporto al cambiamento reale (la legge segue il cambiamento, non lo precede)
Un ruolo della dirigenza come “esecutore” delle decisioni assunte dal livello politico	Una valorizzazione delle potenzialità delle tecnologie
Una limitata comunicazione all’interno ed all’esterno del sistema riguardo a obiettivi, valori, finalità e vantaggi del cambiamento	Un forte sostegno “dall’alto” al cambiamento e un coinvolgimento di tutte le strutture ai diversi livelli
Un basso livello di partecipazione degli interessati al processo di riforma	Una sperimentazione che può anche partire “dal basso” (bottom-up) e attivare la diffusione delle best practice nell’intera organizzazione
Un’attribuzione di incarichi di gestione della riforma ad organismi già esistenti	Un monitoraggio costante del cambiamento e dei suoi effetti
Un affidamento del processo di attuazione del cambiamento a soggetti esterni	La creazione di consenso intorno al cambiamento
	Un uso delle competenze esterne in chiave di partnership

In genere, le amministrazioni hanno sperimentato tali soluzioni innovative sulla scia di un contesto di cambiamento già avviato, o sulla base di indicazioni provenienti dal processo complessivo di riforma della Pubblica Amministrazione e della comunicazione pubblica in particolare (legge 150/2000), che sollecita le amministrazioni alla sperimentazione di forme evolute di ascolto e di gestione delle relazioni con i cittadini, sia e soprattutto in risposta a pressioni provenienti dal basso, cioè da parte di cittadini e imprese, che domandano maggiore qualità, efficienza e trasparenza dei servizi.

Le forme che tali spinte assumono nelle singole amministrazioni possono essere diverse e provenire:

- dall’intraprendenza/intuizione/spirito innovativo di un dirigente illuminato e proattivo;
- da un’esplicita volontà dei vertici politici dell’ente;
- dalla necessità di semplificare e snellire le procedure inerenti una o più aree dell’amministrazione;

- dalla necessità di enti di convergere in forme consortili (beneficiando delle economie di scala) per offrire anche loro servizi innovativi;
- dalla forte spinta della domanda (cittadini e imprese) su determinati servizi.

La spinta manageriale al cambiamento: il caso dell'Inps

Nel corso degli ultimi anni l'Istituto, con una forte sponsorship dell'allora Direttore Generale, ha affrontato importanti processi di cambiamento.

Da un lato ha subito un processo interno di riorganizzazione e decentramento; la delibera 799/98 ha rivoluzionato l'assetto dell'Istituto, sia dal punto di vista organizzativo che gestionale.

Dall'altro lato, invece, si sono verificati cambiamenti sia a livello dell'economia, del mercato del lavoro, che a livello di innovazione tecnologica con l'avvento di internet e delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

In questo processo di cambiamento, per favorire e migliorare la qualità dei servizi, l'Inps ha rafforzato l'idea della centralità del cliente offrendo nuove modalità di interazione e comunicazione: il contact center rappresenta un punto di ascolto telefonico in grado di soddisfare esigenze di servizio e consulenza.

Nel caso di un approccio basato su una forte sponsorship politica, l'idea programmatica, trasformandosi in piano d'azione, può divenire strumento e occasione per condurre un'azione più ampia di rinnovamento che coinvolga l'intero ente.

La forte sponsorship politica: dall'agenda politica al programma di governo. Il numero amico del Comune di Roma

L'idea del call center ha avuto un ruolo di primo piano nella programmazione del Comune: è stata oggetto specifico di campagna elettorale – una città più semplice da vivere – e poi parte del piano di governo, al momento dell'insediamento della legislatura.

Per avvicinare il cittadino all'amministrazione e per rendere più semplice la relazione, si è scelto di dare la precedenza al telefono (un numero amico nel programma di governo) perché rappresenta, al di là della crescita di Internet, il canale più utilizzato tra giovani, anziani, scolarizzati e non scolarizzati: il canale più vicino a tutti.

Come “portare avanti” l'innovazione? Una volta che se ne è avvertita l'esigenza o si sono aperti degli spazi di azione, come realizzarla e *promuoverla* all'interno e all'esterno dell'amministrazione? In alcuni casi si fa leva, per promuovere il contact center, sulla comunicazione dei potenziali benefici e vantaggi che la soluzione può indurre nelle diverse aree organizzative (ad es. riduzione della pressione di domande informative da parte dei clienti).

In altri casi ancora si parte da sperimentazioni pilota - *sotto-traccia* -

che possono essere portate a sistema una volta che ne è stata verificata e percepita l'efficacia nell'intera organizzazione. In questo caso le pratiche innovative partono dal basso e sono poi diffuse nel resto dell'organizzazione, anche attraverso azioni di promozione da parte dei livelli istituzionali più alti.

La strategia dei piccoli passi: lo sviluppo graduale del servizio di call center nel Comune di Torino

Il call center del Comune di Torino vive attualmente una fase di transizione: da un centralino evoluto ad un call center integrato. Il punto di partenza è rappresentato da una struttura che già offre servizi informativi (di accoglienza e informazione) e di accompagnamento all'interno dei Dipartimenti per l'accesso alle aree specialistiche che possono dare risposte personalizzate.

La strategia per lo sviluppo del servizio è di tipo graduale. Si intende partire, soprattutto in un primo momento, in sordina, integrando i servizi generali offerti dal centralino con informazioni specialistiche su alcune aree organizzative. In particolare:

- si inizierà l'ampliamento delle informazioni da erogare dal centralino a partire dalla collaborazione con l'ufficio informazioni dell'Area Tributi. L'elemento che ha generato la sperimentazione pilota con l'area tributi è stata la percezione – da parte dell'area stessa - dell'utilità di una struttura di call center. L'altra componente di sviluppo è legata alla richiesta - sui servizi di prossimità - di un'altra area molto significativa dell'amministrazione: la Polizia Municipale. L'obiettivo è estendere queste azioni in maniera graduale con le diverse aree del Comune.
- il servizio, almeno nella fase iniziale, non sarà molto pubblicizzato, poiché il volume di chiamate è già significativo.

Strategicamente la priorità è quindi la costruzione dello strumento e, in questa prima fase si punta soprattutto a portare il servizio ad un buon livello di operatività. La seconda tappa sarà portare l'istanza ad un livello decisionale più alto, per rendere il progetto una delle priorità dell'amministrazione nel suo insieme.

Nel caso della progettazione e realizzazione di un contact center occorre comunque andare al di là della creazione di un'isola felice dedicata alla raccolta di richieste, aspettative e istanze dei clienti (cittadini e imprese). Lo sforzo da compiere può essere infatti entrare nel vivo del funzionamento della macchina amministrativa, ricercando una sintonia tra le logiche di servizio del contact center e le logiche gerarchico-funzionali tipiche degli enti pubblici.

La realizzazione del contact center può inoltre contribuire a semplificare non solo l'accesso all'amministrazione ma anche attivare un percorso di revisione dei procedimenti, semplificando passaggi inutili, eliminando duplicazioni di attività e ottimizzando i tempi di risposta degli operatori.

Un contributo importante può derivare da un coinvolgimento attivo dei cittadini e delle organizzazioni di tutela dei loro diritti, già nella fase di progettazione, secondo l'approccio descritto nel paragrafo 2.3.

In particolare, si parla di co-progettazione quando un'amministrazione pubblica o un'azienda privata si avvalgono preventivamente e in corso d'opera di una pluralità di punti di vista, di esperienze e di competenze, a partire dalle esigenze dei destinatari di un determinato servizio. La co-progettazione per la realizzazione del contact center permette di:

- Acquisire un bagaglio d'informazioni, dati e suggerimenti su esigenze e modalità di accesso al servizio;
- Ridurre tempi e costi per un buon avvio del servizio, permettendo di considerare preventivamente informazioni, dati, esigenze, provenienti dai futuri utilizzatori, evitando così possibili errori a danno dell'immagine dell'amministrazione (e dell'azienda che eventualmente gestisca in outsourcing il servizio);
- Promuovere un clima favorevole e di consenso attorno alla costituzione del servizio;
- Contribuire alla definizione preventiva delle domande ricorrenti dei cittadini, espresse in un linguaggio semplice e comprensibile.

3.4 Scegliere tra *make or buy*

Il contact center ed i processi di accoglienza ed instradamento degli utenti possono essere gestiti sia direttamente dall'amministrazione (*in-house*) sia attraverso l'assegnazione del servizio, o di parti di esso, a società esterne (in *outsourcing*). I principali motivi che possono spingere a preferire la gestione esterna sono essenzialmente:

- il contenimento e il controllo puntuale dei costi operativi e gestionali connessi al servizio;
- la riduzione degli investimenti iniziali (i fornitori sono già dotati di struttura ed operatori);
- la maggior flessibilità operativa (turnazione anche sulle 24 ore);
- le caratteristiche degli operatori, in possesso di competenze specialistiche non facilmente disponibili internamente: multilinguismo, competenze comunicativo-relazionali.

Mentre in altri Paesi la tendenza a ricorrere all'*outsourcing* è molto diffusa, in Italia è stata, fino a poco tempo fa, limitata. La convinzione era che fosse meglio strutturare internamente l'interfaccia con i clienti. Anche in Italia questo sta cambiando, ed anche le amministrazioni che vogliono dotarsi di un call o contact center ricorrono spesso a società esterne o per mancanza di risorse sufficienti per attivare internamente la struttura, e per la mancanza, o insufficienza, delle competenze professionali (organizzative, tecnologiche, relazionali) necessarie per la gestione di una struttura di risposta ed interazione con i clienti.

Dall'analisi di Benchmarking 2003 realizzato dal Customer Management Forum emerge la tendenza delle amministrazioni italiane a gestire gran parte delle attività internamente.

Figura 4 Attività di relazione telefonica con i cittadini gestite in modo diretto



Le motivazioni che invece spiegano la scelta della gestione diretta riguardano la necessità di controllare direttamente le attività del contact center in virtù della loro rilevanza, anche perché riguardano il modo in cui l'amministrazione si presenta all'esterno.

Il principale rischio connesso all'*outsourcing* sembra infatti risiedere nel rischio di disperdere la conoscenza: dove viene immagazzinato il *know-how* degli operatori? Il problema si pone in almeno due circostanze:

- alla fine del contratto (o appalto) con quel fornitore, nel caso in cui si passi ad altro fornitore o alla gestione diretta;
- durante l'operatività del rapporto: per via del naturale turnover degli operatori, rispetto al quale molte amministrazioni si sono in parte tutelate richiedendo al fornitore, come pre-requisito, che una quota fissa di operatori sia con contratto a tempo indeterminato.

Anche nei casi in cui il sistema informativo utilizzato dagli operatori sia di proprietà dell'amministrazione, e fungendo dunque da strumento per immagazzinare informazioni e conoscenze, non vi è un presidio diretto delle procedure di alimentazione e di arricchimento del sistema.

In alcuni casi si registra il passaggio da una gestione interna ad una esterna, principalmente per usufruire della maggiore esperienza delle società esterne, e per la disponibilità di operatori ad alta competenza relazionale.

La scelta dell'outsourcing nel Comune di Bologna

Il Comune di Bologna, a partire dal febbraio 2002 ha affidato la gestione del call center, in precedenza realizzata internamente, ad un operatore esterno. Le motivazioni principali della scelta della società di outsourcing sono state:

- è una società a partecipazione pubblica con una consolidata esperienza nei servizi di call center;
- dispone di operatori ad alta competenza relazionale.

Attualmente il call center cittadino dispone di cinque postazioni. Gli operatori rispondono dal lunedì al venerdì, ad orario continuato, dalle 8 alle 19.30 e il sabato dalle 8 alle 14. In casi di particolari informazioni da garantire (come, per esempio, nel caso dell'ultimo provvedimento sulle targhe alterne) il call center è attivo anche il sabato pomeriggio e la domenica.

Normalmente, invece, in assenza degli operatori, è in funzione il risponditore automatico che fornisce semplici informazioni di interesse generale (numeri utili, traffico in città, farmacie di turno ecc.).

E' la società che eroga il servizio che recluta, seleziona e forma gli operatori del call center impegnandosi a rispettare gli accordi assunti con il Comune di Bologna per il raggiungimento dei risultati annuali concordati.

Soluzioni miste: *make and buy*

Il modello tradizionale di *outsourcing* in ambito privato è stato spesso caratterizzato da una relazione fra l'azienda cliente e l'*outsourcer* priva di reciproca comprensione e conoscenza, basata più su meccanismi di controllo che di collaborazione, con pochi e confusi criteri di definizione e gestione dei cosiddetti *Service Level Agreement* (SLA).

Sta tuttavia emergendo, sempre in ambito privato, un nuovo approccio al tema. Si afferma un nuovo modo di concepire la gestione del contact center in *outsourcing*, perché si sta modificando la visione che le aziende hanno dell'*outsourcer*, non più inteso come organizzazione estranea a cui si dà in appalto ciò che non si vuole o non si può gestire al proprio interno, ma come un partner con cui condividere alcuni obiettivi.

In ambito pubblico, in molti casi si sperimenta una soluzione mista: alcuni aspetti sono gestiti all'esterno, altri all'interno. La questione non è tanto di tipo *make or buy*, ma piuttosto di *make and buy*. In molti casi cioè avviene che alcune componenti del servizio sono affidate all'esterno ed altre sono mantenute in casa. In questo modo da un lato si mantiene il presidio del servizio, dall'altro si utilizza la flessibilità dell'esterno. In particolare, alcune combinazioni tra *make and buy* possono essere:

- servizi erogati da società esterne (*buy*): accoglienza, informazione generale, instradamento verso le aree interne all'amministrazione per la soluzione del problema;
- servizi erogati dall'amministrazione (*make*): informazione specialistica, accesso ai servizi.

E' inoltre possibile un'ulteriore combinazione di *make and buy*, come testimoniato dall'esperienza del Comune di Barcellona. In que-

sto caso, tutte le telefonate arrivano al Comune, che può assorbirne, attraverso 30 operatori, il 10%. Il 90% viene invece commutato dal sistema agli operatori della società che gestisce in outsourcing il servizio, garantito da 150 persone. Questa soluzione consente al Comune di mantenere un presidio costante e diretto sulla tipologia di chiamate e richieste dei cittadini, assicurando una visione complessiva sull'andamento del servizio.

La scelta mista del Comune di Roma: l'outsourcing del primo livello e la gestione interna del secondo

Il Comune di Roma ha puntualmente definito nel "Capitolato Tecnico per la realizzazione e gestione del sistema numero unico call center integrato del Comune di Roma", i Servizi che l'outsourcer deve garantire.

Il capitolato indica gli obiettivi del servizio di call center:

- costituire un servizio di prima accoglienza telefonica dell'intera amministrazione comunale;
- attribuire al nuovo servizio lo svolgimento delle attività di contatto già svolte dai centralini dei tre nodi della rete fonia comunale (contatto telefonico vocale con inoltro contestuale verso il servizio richiesto e contatto telefonico relativo a istanze informative di carattere generale risolte in modo contestuale)
- attribuire al nuovo servizio lo svolgimento delle attività relative al contatto telefonico vocale in uscita realizzato con campagne di comunicazione informativa verso gruppi omogenei di cittadini.

Al servizio di prima accoglienza telefonica è stato attribuito un nuovo numero di rete pubblica 060606 (facile da ricordare e chiaramente identificabile) in sostituzione del precedente 06 67101. Il servizio è articolato nelle 24 ore, per tutti i giorni dell'anno solare, in definite fasce orarie e settimanali.

L'impresa, in base ai livelli di servizio predisporre un piano di organizzazione nel quale, indipendentemente dalle modalità di organizzazione progettate, sia dichiarato il numero minimo e massimo di operatori previsti impiegati per ognuna delle fasce orarie e settimanali definite. Il servizio è gestito con personale specializzato in possesso di un'esperienza adeguata nel campo di operatore di call center, con infrastrutture tecnologiche e software applicativo adeguato.

Il call center integrato svolge le seguenti funzioni:

- commutazione delle chiamate entranti verso la rete fonia interna comunale e verso le aziende del Comune di Roma;
- risoluzione contestuale di chiamate entranti, concernenti richieste informative, con l'ausilio di sistemi informativi integrati allo scopo realizzati;
- gestione di chiamate in uscita per realizzare campagne di comunicazione e di ascolto.

Gestione con operatore delle chiamate in entrata

Quando la chiamata in entrata viene accettata, il sistema comunica automaticamente il codice o il nominativo dell'operatore che risponde. L'operatore:

- risponde alle domande: "chi?", "dove?", "quando?" con l'ausilio della base dati;
- effettua la commutazione delle telefonate su tutti i numeri dell'amministrazione (compresi quelli che non fanno parte delle centrali telefoniche) e delle Aziende del gruppo Comune di Roma;
- fornisce informazioni su funzioni, orari, indirizzi, telefoni dei servizi e degli uffici del Comune di Roma mediante l'applicazione e la base dati.

Gestione Chiamate in uscita

Il sistema call center integrato prevede la possibilità di svolgere campagne orientate alla fornitura di informazioni ai cittadini od ad attività di sondaggi che comportino la raccolta di informazioni relative a specifici target.

L'impresa realizza campagne di informazione e di ascolto secondo due modalità di contatto: chiamate in uscita effettuate con operatore; chiamate in uscita effettuate con sistemi automatici. Per entrambe le modalità di chiamata, l'amministrazione definisce la forma comunicativa della campagna e la messa a disposizione della lista dei contatti da realizzare.

L'impresa che gestisce il call center garantisce:

- l'organizzazione delle risorse umane;
- la realizzazione e mantenimento della formazione degli addetti secondo le linee indicate dall'amministrazione;
- i livelli di servizio per l'accoglienza delle chiamate entranti, cioè il tempo di risposta medio del sistema deve essere di 5 secondi, fino a 120 linee entranti impegnate;
- il mantenimento dei livelli di qualità richiesti secondo il piano di qualità;
- l'attuazione dei servizi di monitoraggio e controllo;
- l'utilizzo della base dati e dei relativi applicativi, al fine di garantire la completa risoluzione positiva delle funzioni;
- l'utilizzo della stessa base dati e di applicativi idonei per lo svolgimento del servizio di monitoraggio;
- l'utilizzo di un sistema di distribuzione automatica delle chiamate entranti (ACD);
- l'utilizzo di sistemi automatici di risposta vocale interattivi (IVR);
- l'utilizzo di funzionalità di integrazione (CTI);
- la gestione di chiamate in uscita per eventuali campagne di comunicazione e di ascolto.

Il contratto di servizio Un tipico contratto di *outsourcing* comprende la definizione di alcuni contenuti. Tipicamente, in ambito pubblico l'affidamento ad un fornitore avviene a seguito di un bando di gara o di affidamento a società a partecipazione dell'ente.

In ogni caso, alcuni elementi costitutivi del contratto di affidamento sono: accordo con le parti, causa, oggetto, forma. Alcune clausole sono: obblighi del fornitore, durata del rapporto obblighi di riservatezza sui dati trattati, responsabilità, divieto di subappalto, sede di lavoro, garanzia, assicurazione, spese, cessione del contratto, recesso, foro competente, corrispettivo, fatturazione e pagamento, gestione del contratto, clausola penale/incentivi.

Altri requisiti del contratto sono inoltre: la stipula del *Service Level Agreement* (SLA) attraverso il quale si fissano gli standard di servizio cui il fornitore deve attestarsi, il rispetto della Legge 675/96 sulla privacy, il rispetto della Legge 626/94 sulla sicurezza, la Certificazione ISO 9001/Vision 2000.

In particolare, gli accordi di servizio (SLA) generalmente contengono alcuni dei seguenti punti chiave:

- descrizione del contenuto specifico del servizio, attraverso la definizione della tipologia di informazioni e servizi che l'operatore è tenuto ad erogare, le attività che è tenuto a svolgere, l'eventuale instradamento ad un secondo livello di risposta (interno al fornitore o esterno, tipicamente coincidente con le aree organizzative dell'amministrazione)
- individuazione dei livelli di copertura del servizio che il fornitore si impegna a garantire. In questo caso il cliente stabilisce alcuni di questi parametri: il numero di operatori, la loro distribuzione sulle fasce orarie, etc.; oppure il numero di chiamate che devono essere (adeguatamente) gestite nell'anno o nel mese, anno, etc., indipendentemente cioè dall'assetto organizzativo che il fornitore decide di adottare (postazioni, operatori, etc.)
- esplicitazione di specifici standard di servizio che devono essere assicurati attraverso indicatori di qualità basati ad esempio su: tempi di risposta, tassi di abbandono, etc. chiusura del caso entro certi tempi, etc., si specifica il tipo di professionalità richiesta agli operatori (ad es. tipo di qualifiche, qualora sia necessario, conoscenza di specifiche lingue, etc.). E' in questo ambito che alcuni enti richiedono che una certa quota di operatori sia a tempo indeterminato.

Il contratto di Servizio tra il Comune di Bologna e la società di gestione del servizio

Nel contratto di servizio stipulato tra il Comune di Bologna e l'outsourcer sono definiti standard di servizio e indicatori di performance che rispettivamente la società si impegna a garantire e il Comune a verificare attraverso un'attività di monitoraggio realizzata mensilmente attraverso la verifica dei dati forniti.

Tra gli standard di servizio rientrano:

- un massimo di 150 mila chiamate in un anno.
- numero minimo di operatori garantito per turno
- tempi di attesa media in coda non superiore a 120" se non per un massimo del 5%
- chiamate perse per linee occupate non superiori al 5%
- reportistica mensile da parte dell'outsourcer.

Attualmente si risponde al 90% circa delle telefonate ricevute secondo i tempi medi di attesa garantiti per contratto, mentre i tempi medi di conversazione sono di 150".

Il numero mensile delle chiamate è variabile, a seconda anche degli eventi del momento. Mediamente si aggirano intorno alle 7000/7500 telefonate mensili.

Tra i risultati raggiunti si può rilevare come, nei primi quattro mesi di gestione da parte dell'outsourcer, le percentuali di risposta siano passate dal 76% al 90%. Questo è un primo risultato rilevante tenuto conto che una delle criticità della gestione interna era proprio il numero di chiamate non risposte.

Attraverso il call center non è prevista una gestione dei reclami. Gli operatori provvedono a riportare nel rapporto che stendono, ogni mese, le varie segnalazioni rilevate durante le conversazioni telefoniche, ma successivamente i reclami non vengono gestiti.

E' in preparazione una campagna di comunicazione e promozione del servizio.

Il Capitolato Tecnico prevede i livelli di servizio garantiti dall'outsourcer.

La qualità dei servizi riguarda sia la qualità di ricezione/accoglienza sia la qualità di trasporto. La qualità di *ricezione/accoglienza* si giudica sulla base del numero di chiamate giornaliere prese in carico per operatore e dei tempi medi di smistamento delle chiamate per operatore. Per la valutazione della *qualità di trasporto* sono valutati i seguenti criteri:

- disponibilità del servizio: il rapporto tra il numero delle richieste d'impegno con tempo di accesso¹¹ ed il numero delle richieste.
- efficacia del servizio: il rapporto tra le chiamate instradate correttamente (segnale libero/occupato) ed il totale delle chiamate
- efficienza di stabilimento delle connessioni: il rapporto tra il numero di chiamate con tempo di stabilimento delle connessioni¹² ed il numero totale delle chiamate.
- efficienza di rilascio delle connessioni: il rapporto tra il numero di chiamate con tempo di rilascio¹³, ed il numero totale delle chiamate.

Il monitoraggio dei servizi offerti è finalizzato a garantire il corretto funzionamento del servizio di call center. Il monitoraggio misura:

- il volume del traffico entrante;
- il volume del traffico inoltrato, tramite la rete interna comunale, verso uffici del Comune;
- il volume del traffico inoltrato, tramite rete pubblica, verso uffici del Comune;
- il volume del traffico inoltrato verso Aziende del Comune di Roma;
- il volume del traffico inoltrato verso uffici del Comune, identificati dall'amministrazione come servizi di secondo livello di accoglienza telefonica;
- i tempi di attesa, numero delle telefonate trasferite al II livello, numero di casi assegnati via e-mail al II livello ed una serie di altri indicatori di qualità ed efficienza del I e del II livello.

11. Inteso come tempo intercorrente tra il transito del segnale d'impegno ed il ritorno dell'invito alla selezione

intercorrente tra il transito del segnale di disimpegno al punto di accesso alla rete e la cessazione della connessione.

12. Inteso come il tempo intercorrente tra il transito del segnale di impegno sul punto di accesso alla rete e la chiusura del circuito fonico attraverso la rete.

14. Il Comune di Venezia è caratterizzato da un'elevata frammentazione territoriale (conta circa 260 sedi; delle circa 2500 postazioni di lavoro l'82% è collegato in rete e gestisce una pluralità di data base.

13. Inteso come il tempo

Il call center del Comune di Venezia si configura come un *solving center*, titolare della risoluzione dei problemi informatici dei dipendenti comunali¹⁴ con un obiettivo specifico: migliorare la qualità del servizio e l'efficienza dei processi di customer care e di assistenza relativi ai sistemi informativi comunali verso cui l'outsourcer svolge il ruolo di system integrator. Il call center si configura come punto unico di contatto capace di risolvere tempestivamente le esigenze e le problematiche espresse dagli utenti comunali. Gli accordi di servizio sono stati formalizzati all'interno di un documento che descrive il servizio, indica il tipo di copertura che la società si impegna a garantire e gli standard di servizio che devono essere assicurati.

Relativamente alla descrizione del servizio, obiettivo primario del Servizio è conferire il supporto necessario a garantire la piena operatività degli utenti che usufruiscono dei vari servizi erogati dalla Società nei confronti del SICOM (Sistema Informativo Comunale), attraverso l'impiego di risorse umane con un elevato grado di professionalità al fine di dare immediata risposta alle questioni aperte e di limitare al minimo il passaggio ad altre aree aziendali. Il servizio deve essere inteso come un "unico punto di contatto a disposizione dell'utenza per la segnalazione di problemi ed anomalie riscontrate esclusivamente nelle varie componenti del SICOM".

In particolare, il Servizio comprende le seguenti attività: informazione all'utenza; assistenza all'utilizzo hardware, software ed applicativo; gestione dei problemi di informatica centrale *mainframe – midrange*, server; gestione dei problemi di informatica distribuita; gestione dei problemi di rete, sia essa locale o geografica; gestione dei problemi sui sistemi applicativi *legacy* e specialistici; gestione dei problemi di *Office Automation*.

Si prevedono diversi livelli di intervento. Il primo, svolto in *front line*, ha il compito di ricevere la segnalazione, di tentare una risoluzione standard del problema evidenziato ed eventualmente di inoltrarlo al secondo livello, conservandone comunque la responsabilità nei confronti dell'utente che ha sollevato la questione. Il secondo, specialistico e svolto in *back office*, ha il compito di gestire quanto non risolto al primo livello.

Relativamente all'operatività del Servizio, il documento definisce orari e copertura da assicurare, attraverso specifiche tabelle.

Il livello di servizio individua specifici indicatori di qualità del Servizio (KPI Key Performances Indicator e SLA Service Level Agreement) basati su:

- tempo di risposta nel caso di accesso telefonico al Servizio;
- percentuale di abbandono nel caso di accesso telefonico al Servizio, ovvero percentuale delle chiamate per le quali l'utente interrompe la chiamata prima di ricevere risposta;
- interventi risolti a livello di Front Line nel caso di accesso telefonico al Servizio;
- problemi risolti in un determinato periodo di tempo.

Ciascuna tipologia di indicatore è sotto-dettagliata in tabelle che descrivono come si calcola l'indicatore ed individuano gli standard attesi su ciascun indice.

A due anni dall'inizio del funzionamento del servizio, il Comune di Venezia ha deciso di verificare come i dipendenti comunali percepiscono l'utilizzo e la funzionalità del call center, e il conseguente livello di soddisfazione, attraverso un'indagine di *customer satisfaction*. Il questionario, inviato ad un campione di dipendenti comunali, ha permesso di rilevare: la tipologia dei problemi per cui hanno chiamato il call center e, per ciascuna di queste, il numero di volte che lo hanno interpellato; il canale preferito per contattare il call center; il livello di soddisfazione su alcuni aspetti specifici, come tempestività e correttezza delle soluzioni; il livello di soddisfazione relativamente agli operatori, come il livello di competenza, le conoscenze specifiche sui problemi, le capacità di ascoltare, le qualità di cortesia; un giudizio complessivo sul call center.

Evoluzioni nell'approccio all'outsourcing: verso l'impresa rete

In ambito privato, si parla di impresa rete (e anche di impresa estesa), come un'organizzazione distribuita, in cui i diversi attori (clienti, fornitori, partner, etc.) condividono ed accedono a informazioni, conoscenze e dati, comunicano e cooperano tra di loro. La collaborazione tra i diversi soggetti, che operano come nodi di una rete, è facilitata dalla condivisione di uno stesso approccio di Customer Relationship Management¹⁶: una visione comune che permette l'integrazione delle diverse componenti per l'erogazione di uno o più servizi (all'interno di una stessa catena del valore).

Anche in ambito pubblico una configurazione organizzativa a rete assume una rilevanza crescente. Permette infatti di integrare l'offerta di servizi erogati da diversi enti e aziende/società di servizi (ad es. ex-municipalizzate) per soddisfare in modo completo le esigenze dei cittadini. Se ad esempio un Comune decide di offrire attraverso il contact center i servizi della città nel suo complesso, è opportuno che avvii collaborazioni con altri enti e soggetti del territorio. Questa integrazione richiede da una parte, accordi tra i diversi soggetti coinvolti, e dall'altra, un collegamento (interoperabilità) dei sistemi informativi.

Rientra in questa tipologia anche il modello del consorzio di enti. Tale soluzione ricorre quando le dimensioni di un ente non sono sufficienti a sostenere il livello di servizio e i bisogni di un determinato bacino di utenza. Alcune possibilità, già realizzate (o in corso di realizzazione) in alcuni contesti, si verificano quando più enti della stessa tipologia, ad esempio piccoli Comuni, o diversi enti appartenenti ad una stessa area territoriale, uniscono le proprie forze per realizzare un contact center, sfruttando le economie di scala tipiche delle forme consortili. Il fornitore cui il consorzio si rivolge può essere:

- un soggetto interno alla rete di enti, si tratta di un soggetto pubblico;
- un soggetto esterno alla rete, si può trattare di un ente strumentale o di una società di capitale mista (già esistente o creata ad *hoc*);
- un soggetto esterno alla rete, si può trattare di una società privata.

Si può inoltre verificare il caso di enti che decidono di integrare attraverso il contact center i propri processi per dare una risposta unitaria ai bisogni di cittadini e imprese, seguendo l'esempio dei casi di sportelli polifunzionali.

3.5 Pianificare un percorso strutturato e definire la struttura di progetto

A seguito della decisione di intraprendere la realizzazione di un contact center, è necessario impostare un percorso operativo coerente che porti dalla scelta di realizzarlo alla concreta progettazione e implementazione, secondo un approccio di *project management*.

Gli aspetti rilevanti per presidiare in modo corretto lo svolgimento delle diverse fasi di attuazione del progetto sono:

- definire in un primo documento programmatico il risultato che si vuole raggiungere;

16. Cfr. paragrafo 1.4.

- istituire meccanismi di coordinamento del progetto: è necessario che venga istituita una figura che rivesta il ruolo di Responsabile del progetto e che sia dotato di autorevolezza e occupi una posizione di livello superiore con responsabilità diverse rispetto ai livelli intermedi già impegnati sul progetto;
- garantire l'interfunzionalità nel corso dell'intero progetto: a tal fine è necessario evitare che i meccanismi di delega interni all'ente provochino una mancata assunzione delle responsabilità delle strutture coinvolte nel progetto;
- pianificare e controllare le variabili e le risorse impegnate nel progetto. E' necessario che nel corso delle diverse fasi di avanzamento del progetto venga monitorato il sistema complessivo di gestione delle risorse inteso come: attribuzione degli obiettivi, allocazione delle risorse, distribuzione delle attività, assegnazione delle responsabilità sui risultati intermedi e finali.

Dal programma di governo alla realizzazione del servizio Chiama Roma 06060

La realizzazione dell'idea programmatica è stata affidata, dalla giunta, al Dipartimento XVII - che ha competenze in materia di "Semplificazione amministrativa, Comunicazione e Pari opportunità". Su incarico del Sindaco, l'Assessore del Dipartimento ha espresso in *Memorie* le linee guida per la realizzazione del call center. Qui di seguito una breve sintesi dei contenuti.

La Memoria del Giugno 2001 è una *ricognizione dei bisogni del territorio*: un'analisi della situazione esistente del Comune di Roma sotto il profilo economico, e sotto il profilo di stima dei flussi. Da un'analisi dei flussi telefonici è emerso che il telefono rappresenta lo strumento principale di comunicazione con la città: sono circa 13.000 i cittadini che comunicano ogni giorno con il Comune di Roma sotto il profilo economico, e sotto il profilo di stima dei flussi. Da un'analisi dei flussi telefonici è emerso che il telefono rappresenta lo strumento principale di comunicazione con la città: sono circa 13.000 i cittadini che comunicano ogni giorno con il Comune di Roma attraverso il telefono. La *domanda telefonica* è suddivisa in tre tipologie:

- Le telefonate che vengono tipicamente rivolte ad un centralino e che sono dirette a conoscere il "chi" e "dove" dell'amministrazione.
- Le telefonate per sapere come si fa qualcosa; perché si fa qualcosa. Quest'ultima domanda implica l'ascolto del cittadino, delle sue proposte, proteste o suggerimenti.
- La domanda di "richiesta di servizi operativi". Richiede molte forme di integrazione fra informazione personalizzata e prenotazione di servizi e appuntamenti.

Dall'analisi emerge anche l'importanza del monitoraggio: sia delle chiamate disattese sia delle segnalazioni e reclami. L'analisi delle segnalazioni e reclami dovrebbe diventare parte integrante della strategia di qualità e della valutazione di dirigenti e quadri.

La Memoria del Luglio 2001 individua le *caratteristiche progettuali delle soluzioni e del canale di contatto*. Il sistema di numero unico per il contatto dei cittadini prevede:

1. la riqualificazione del servizio di prima accoglienza in grado di rispondere alle domande "chi", "dove", "quando";
2. la costruzione del sistema di risposta per domande complesse, per la risoluzione di problemi specifici e per la richiesta di servizi operativi, in sintesi dal semplice orientamento al telesportello.

In particolare questa Memoria descrive le linee guida per il servizio di *prima accoglienza*, indicando e le linee guida per la progettazione e realizzazione del servizio di *secondo livello*.

Sulla base delle due Memorie predisposte dall'Assessore, è stata emanata una gara a livello europeo per l'affidamento del servizio di primo livello ad un outsourcer.

Si è descritto come può essere attivato il cambiamento associato alla realizzazione del contact center. Come si può però, una volta avviato il progetto governarlo adeguatamente? Al di là dell'accuratezza ed attenzione con cui si analizzano e progettano i bisogni, le prestazioni che puntano a soddisfarli, ed il sistema d'offerta deputato a garantirle, il successo di un'iniziativa d'innovazione di servizio, dipende in modo determinante dalla gestione del processo stesso di cambiamento.

La costituzione di strutture di progetto cui affidare la gestione e la realizzazione operativa delle attività previste in fase di pianificazione, è funzionale al governo dell'intero progetto. Si tratta cioè di creare un'unità organizzativa *dedicata*, che abbia l'obiettivo di garantire che le diverse dimensioni organizzative coinvolte nella creazione del contact center siano tra loro coerenti, e che il loro sviluppo e integrazione sia tenuto sotto controllo.

A titolo esemplificativo nel già citato caso del Comune di Leeds un team dedicato – il *Customer Service Team* - ha il compito di presidiare e gestire la strategia di innovazione del Comune. Una figura specifica – il Senior Officer con un'esperienza in diverse aree del Comune – ha la missione di presidiare il processo di integrazione tra i diversi dipartimenti, tradizionalmente abituati a lavorare in modo autonomo, senza condividere informazioni, processi e conoscenze.

La creazione di una struttura di progetto non esime il livello istituzionale dal dover garantire comunque un indirizzo strategico ben definito ed un'adeguata sponsorizzazione e copertura del progetto. L'identificazione delle competenze necessarie per le diverse fasi/attività da compiere rappresenta un altro aspetto cruciale. Alcune competenze saranno immediatamente disponibili all'interno dell'ente, mentre altre potrebbero essere acquisite o delegate all'esterno, con un positivo rapporto costo/beneficio.

3.6 Definire il budget di progetto

Uno degli aspetti cruciali per progettare e realizzare un contact center è identificare e dimensionare correttamente gli aspetti economici.

Le strutture di contact center in ambito pubblico devono essere considerate come centro di costo cui afferiscono costi diretti e indiretti, imputabili alla struttura di appartenenza.

Come valutare i costi da sostenere per l'attivazione? Si dovrà valutare l'investimento da realizzare considerando:

- il costo della tecnologia da acquistare: la piattaforma ACD (*Automatic Call Distributor*) e CTI (*Computer Telephony Integration*), i programmi applicativi, e tutto ciò che serve per far funzionare il sistema (cuffie, computer, ecc.)
- i costi del personale
- i costi fissi di struttura e dell'arredo degli ambienti di contact center
- i costi diretti, quali le telefonate, il canone di noleggio di apparecchiature e i materiali di consumo.

Sommando le varie voci si ottiene il costo per l'avvio e primo esercizio del contact center.

A questo punto è necessario valutare le *performance* dell'attività svolta dal contact center, ma come prima cosa è opportuno distinguere se le attività sono svolte da un contact center interno oppure da un outsourcer esterno.

Il contact center esterno offre la possibilità di essere valutato più facilmente, dato che il fornitore del servizio presenta una fattura e un rapporto sulle attività e sui servizi forniti.

Nei contact center interni bisogna invece valutare i costi fissi e i costi variabili.

Nei costi fissi rientrano il costo del personale interno, il costo dei locali, gli ammortamenti dell'investimento e quote di costi generali.

Il costo del personale rappresenta sicuramente la spesa più significativa, dato che le attività svolte richiedono un notevole impiego di personale. Il costo del personale è rappresentato dal costo aziendale, che è il compenso netto a cui sono da aggiungere i costi dei contributi previsti dalla legge.

Per calcolare il costo dei locali occupati nel patrimonio dell'ente, si valuta l'entità dello spazio occupato e se ne calcola l'incidenza. Quando il contact center è esterno il costo dell'affitto viene addebitato dal proprietario dei locali o direttamente dall'outsourcer all'ente committente.

Adottando una contabilità di tipo economico-patrimoniale occorre inoltre valutare l'incidenza degli ammortamenti, ripartendo il costo dell'investimento iniziale sul periodo entro il quale si vuole recuperare l'investimento. Le aliquote delle quote di investimento sono stabilite per legge.

Nei costi variabili rientrano le ore aggiuntive richieste al personale, il costo delle spese telefoniche dirette e i materiali di consumo (carta, fotocopie, ecc.).

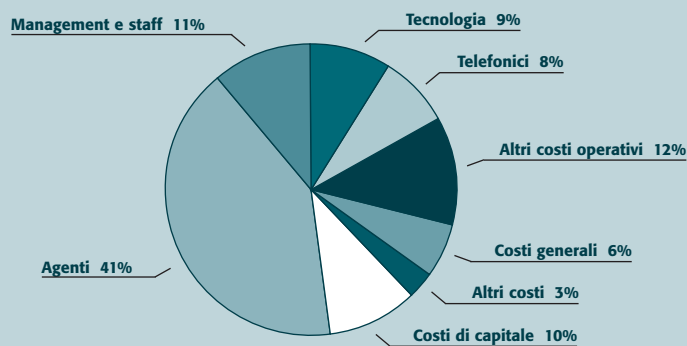
Nella realizzazione di un contact center vi sono inoltre altri costi di avvio, spesso sottostimati. In particolare alcune voci di costo significative nell'implementazione della struttura di contact center sono:

- progettazione del contact center (interna/esterna);
- training e affiancamento (interna/esterna);
- sviluppo e personalizzazione del sistema (interna/esterna).

A questo proposito si raccomanda, nella formulazione dei bandi di gara, definire in modo adeguato i capitolati su tali tipologie di intervento per non incorrere nel rischio di dover rinegoziare successivamente, attraverso eventuali estensioni del contratto, le caratteristiche della soluzione.

Una volta realizzato il contact center vi sono i costi gestionali, derivanti dal funzionamento del servizio. Il grafico che segue illustra la ripartizione percentuale tra le più significative voci di costo di gestione: agenti, management e staff, tecnologia, telefonici, altri costi operativi, costi generali, costi di capitale.

Figura 5 Ripartizione dei costi medi annui di gestione di un contact center da 100 agenti (FTE)



Fonte: Elaborazione Irso su dati The Maerchant Group, 2001

Quali sono invece i vantaggi e gli eventuali risparmi associati alla realizzazione di una struttura di contact center? In base alle esperienze di alcune amministrazioni pubbliche, al contact center si possono infatti associare dei benefici, anche se non sempre immediatamente quantificabili, che riguardano alcune significative dimensioni, interne all'organizzazione ed esterne. In particolare, il contact center può generare:

- aumento dell'efficienza operativa dell'ente (ad es. in servizi di tipo verticale e specialistico si possono ottenere veri e propri risparmi derivanti dall'abbattimento di alcune voci di costo);
- riduzione dei carichi di lavoro da parte di alcune strutture di front line (meno pressate, in prospettiva, dalla domanda di informazioni);
- riduzione di alcuni costi sociali a carico dei clienti del servizio (il costo in termini di tempo e risorse economiche per recarsi – spesso più di una volta - in un ufficio anche per una semplice informazione)
- aumento delle entrate e riduzione dell'evasione fiscale e contributiva

Esperienze di amministrazioni pubbliche, alcune delle quali qui di seguito riportate, mostrano quali possono essere i benefici tangibili associati al contact center.

17. L'elaborazione del presente caso si basa anche sulla relazione tenuta da P. Cavazzoni "Il regolamento generale delle Entrate di Trieste: l'efficienza gestionale", 2001.

Le caratteristiche del caso del Comune di Trieste¹⁷ sono essenzialmente: un approccio regolamentare volto al miglioramento gestionale; un'azione volta al miglioramento dell'efficienza organizzativa e all'aumento delle entrate; un orientamento al miglioramento dell'accessibilità del servizio, attraverso l'attivazione di molteplici canali di erogazione: call center, Internet, totem.

Il vero obiettivo che ha portato il Comune di Trieste ad innovare la regolamentazione tributaria e le modalità organizzative e di interazione con i contribuenti è il miglioramento dell'efficienza, attraverso la riduzione dei costi gestionali e l'aumento delle entrate.

Grazie al recupero di efficienza permesso dall'intero progetto, non sono stati necessari investimenti specifici per attivare il servizio. Si sono inoltre ottenuti risultati misurabili: un aumento del 12% del volume delle entrate del Comune; una riduzione degli errori di compilazione (circa 40.000) una riduzione dei ritardi nelle dichiarazioni. Come è stato possibile? Attualmente la maggior parte delle comunicazioni tributarie del Comune di Trieste sono ricevute dal call center attraverso diversi canali - e-mail, internet, telefono - e sono espresse in linguaggio comune (*informale*), che viene poi tradotto, dagli operatori, in linguaggio formale. Ciò consente non solo di prevenire l'errore, ma anche di migliorare la preparazione e allocazione delle risorse separando le figure professionali che gestiscono i flussi informativi più complessi da quelle che gestiscono flussi più semplici.

Il Comune di Trieste gestisce per convenzione attraverso il proprio call center lo stesso processo di pagamento delle imposte tributarie da parte di un raggruppamento di 40 Comuni del territorio.

I vantaggi individuati dal Comune di Trieste nella gestione delle informazioni attraverso canali alternativi allo sportello sono molteplici. In primo luogo non solo consente una de-localizzazione della gestione rispetto alle esigenze degli utenti, ma permette risparmi per il Comune. Il call center si compone infatti di 14 postazioni situate in un ufficio periferico preso in affitto. Il solo trasferimento della gestione operativa del servizio tributi da un palazzo centrale (costoso) ha contribuito a compensare i costi di impianto del servizio.

Il call center ha inoltre permesso una distribuzione territoriale del processo di acquisizione delle informazioni: non solo chiunque può accedere agli uffici da qualunque apparecchio telefonico, da qualunque postazione internet, ma anche è possibile distribuire degli sportelli sul territorio, si tratta di sportelli virtuali (totem), che permettono di svolgere qualsiasi operazione inerente le entrate comunali, in collegamento con un operatore in tempo reale (in videoconferenza). I totem sono stati collocati nei centri civici di tutto il comune e presso gli sportelli al pubblico centrali del servizio tributi. Si compongono di uno schermo e di un accesso ad Internet che collega direttamente (anche visivamente) la persona e l'operatore del call center.

La gestione del servizio attraverso il call center, permette che l'instradamento delle chiamate e la raccolta delle informazioni avvengano direttamente in base schemi organizzativi impostati dal comune (ad es. separatamente per imposte, per questioni semplici o complesse, per cessioni separatamente dalle acquisizioni, con registrazione immediata nei periodi di minore traffico, con registrazione differita in quelli successivi).

All'interno del call center è stata adottata una divisione del lavoro che assegna ad una gestione professionalmente qualificata le questioni più complesse, e ad una meno qualificata (e meno costosa) i casi più semplici.

L'alleggerimento del carico di lavoro degli Uffici Locali dell'Agenzia delle Entrate

Il call center è stato istituito contestualmente alla realizzazione di un progetto di recupero degli arretrati che stava producendo un significativo aumento delle richieste di informazioni agli uffici. In questo quadro il call center ha da subito evidenziato la capacità di contribuire allo smaltimento delle richieste, facendo in modo che l'intera struttura ne percepisse il valore, soprattutto in termini di alleggerimento delle pressioni della domanda di assistenza dei contribuenti. Il call center infatti, oltre all'erogazione di informazioni, può anche procedere in autotutela all'annullamento di atti impositivi illegittimi o infondati. Dall'attivazione dei call center si è dato valore nuovo ad un istituto giuridico, l'autotutela, che con prassi amministrativa è stata trasformata in *autotutela telefonica*¹⁸.

La percezione dell'utilità della nuova struttura ha provocato un *effetto di trascinamento* con le altre strutture: adesso alcuni determinati atti possono essere corretti o annullati da qualunque ufficio, indipendentemente dall'ufficio che ha emesso l'atto. Nell'erogazione di questo servizio l'operatore, ed anche la struttura, si assumono la responsabilità e i rischi, connessi all'annullamento dell'atto. Nel recente periodo sono stati introdotti dei meccanismi di monitoraggio per ridurre ed eliminare i rischi connessi alla delicata attività inerente l'esercizio dell'autotutela telefonica.

Verso lo Sportello Virtuale: il contact center integrato INPS-INAIL

I servizi offerti dal contact center dell'INPS saranno sempre più orientati, oltre che sulla comunicazione, informazione personalizzata e servizi, anche sulla consulenza, a partire dall'utilizzo di molteplici canali di contatto. Ciò contribuirà a ridurre l'affluenza agli sportelli fisici e a facilitare un'ulteriore focalizzazione sui servizi di consulenza (fruibili attraverso gli sportelli fisici).

La multicanalità

La tecnologia rappresenta un'occasione per superare i limiti organizzativi esistenti. E, proprio per questo, l'INPS ha sviluppato servizi in maniera "verticale", fruibili attraverso diversi canali alternativi, a seconda delle caratteristiche d'ogni singolo cliente, che, unitamente alle sue esigenze, viene messo al centro di tutto. Si stanno inoltre realizzando specifici sistemi di CRM - basati su archivi per tipologia d'utente, per conoscere le esigenze e il comportamento dei clienti - che consentano l'erogazione di servizi personalizzati.

Lo Sportello Virtuale

Uno degli obiettivi è la realizzazione di uno Sportello Virtuale Unico della Previdenza, per raggiungere il contenimento dei costi e l'aumento della funzionalità del servizio. Il progetto coinvolge per il momento l'INAIL ma è aperto anche all'adesione d'altri enti previdenziali.

18. L'autotutela è disciplinata dal D.M. n. 37 del 1997, con alcune circolari nn. 143/E e 145/E del 2000 e la circ. n. 103/E del 2001 ai call center dell'Agenzia delle Entrate

è stato attribuito il potere di agire in autotutela per l'annullamento in determinati casi di atti illegittimi e infondati introducendo nell'ordinamento la c.d. "autotutela telefonica".

4. Il modello organizzativo del contact center

L'organizzazione del contact center può essere analizzata e progettata a diversi livelli. In particolare, possiamo far riferimento a tre specifiche dimensioni:

1. La *macrostruttura*: dove si colloca rispetto alle altre unità organizzative il contact center? In quale Area, Settore, Dipartimento? Questa dimensione individua la collocazione organizzativa e la strutturazione del servizio erogata dal contact center.
2. La *microstruttura*: com'è organizzata operativamente l'unità del contact center? Qual è il criterio di divisione del lavoro? Lavoro individuale, lavoro svolto da team più o meno autonomi? Quali sono le modalità di coordinamento e integrazioni con le altre aree organizzative? Questa dimensione individua i ruoli, le relazioni intra- e interfunzionali, le modalità di coordinamento e controllo.

Sia la macrostruttura che la microstruttura del contact center sono influenzate da diversi fattori e, in particolare, dall'assetto organizzativo generale in cui opera un'amministrazione, dalla strategia di servizio dell'ente, dalle caratteristiche delle attività gestite.

3. I *processi*. come disegnare i servizi e i processi del contact center? Come fare a gestire la conoscenza necessaria al contact center e ad alimentarla? Quali sono le relazioni con gli altri uffici-aree-sportelli? Questa dimensione individua dunque l'architettura dei processi gestiti dal contact center, la tipologia delle attività, i cicli di servizio, le procedure operative, il dimensionamento quali-quantitativo delle risorse da allocare.

4.1 La collocazione del contact center nella macrostruttura

Quando si parla di collocazione organizzativa del contact center, si fa riferimento ad elementi d'assetto macro-strutturale. In linea generale, possono essere ricondotti alla macrostruttura tutti quegli aspetti inerenti

l'identificazione e l'articolazione delle attività o delle funzioni dell'ente e delle relative attribuzioni di responsabilità.

Si tratta cioè di quello schema che rappresenta graficamente la struttura organizzativa generale di un'impresa o di un ente attraverso l'organigramma, che individua relazioni gerarchiche e funzionali tra diverse unità organizzative.

La macrostruttura viene articolata in unità organizzative e livelli gerarchici che risultano più o meno numerosi in funzione di alcuni elementi: dimensione dell'organizzazione (numero di dipendenti, bacini d'utenza, volumi di attività, etc.), specializzazione dei processi e delle funzioni, eventuale dislocazione territoriale delle strutture di servizio.

Dove collocare, da un punto di vista strutturale, il contact center? L'unità organizzativa responsabile del contact center trova collocazioni diverse nelle diverse amministrazioni pubbliche, così come accade nelle aziende private.

In generale, la collocazione di un'unità organizzativa in una certa posizione della macrostruttura dipende da alcune variabili come ad esempio il peso strategico attribuito, il livello di sviluppo e di richiesta da parte dei clienti, il dimensionamento delle risorse professionali, tecnologiche ed economiche a disposizione.

Nelle aziende private, in base all'importanza e dal livello di presidio dei processi di gestione del cliente il contact center occupa posizioni diverse. In alcuni casi si trova nelle direzioni marketing, in altri nelle direzioni prodotti, in altri ancora nelle aree tecniche. In genere a seconda del livello di strategicità più o meno alto che l'impresa assegna alla gestione di soluzioni di CRM, con una conseguente maggiore o minore rilevanza trasversale sulle altre aree organizzative, la collocazione organizzativa del contact center sarà rispettivamente più o meno vicina ai vertici dell'impresa.

Nelle amministrazioni pubbliche, non si è ancora affermata una collocazione precisa del contact center. Da un punto di vista empirico è possibile rilevare che il contact center si colloca tipicamente nelle seguenti posizioni organizzative:

- a. nell'ambito delle strutture che si occupano della gestione delle *relazioni con il pubblico*, semplificazione, comunicazione, qualità;
- b. nell'ambito delle strutture che presidiano i *sistemi informativi* e la loro evoluzione e che, nel processo di innovazione legato ad Internet, hanno esteso la loro funzione (prima essenzialmente rivolta all'interno dell'Ente) anche all'esterno, ad esempio con portali di servizi *on-line*, siti che prevedono anche funzionalità interattive, soluzioni di carte dei servizi, etc.;
- c. all'interno di strutture collocate a *metà strada tra il livello centrale e il livello locale*, per quelle amministrazioni centrali (come Ministeri, Agenzie, Istituti nazionali, etc.) che hanno una rete

organizzativa decentrata sul territorio; la struttura di contact center viene così a dipendere operativamente e gerarchicamente dalle articolazioni territoriali periferiche, mentre per il coordinamento e l'integrazione con altri settori fa capo ad una struttura di livello centrale;

d. alle dirette dipendenze del *Direttore Generale*, come una sorta di unità autonoma strategica. Si tratta di una scelta percorribile per garantire al progetto un'adeguata trasversalità.

La tabella che segue illustra sinteticamente la collocazione macro-organizzativa delle unità di contact center all'interno degli enti partecipanti al gruppo di lavoro che hanno partecipato alla stesura del manuale.

Tabella 1 Collocazione organizzativa del call/contact center in diversi enti

Ente	Collocazione organizzativa
Agenzia delle Entrate	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sono strutture periferiche con competenze nazionali; ■ Ai sei call center di grandi dimensioni si affiancano sei mini call center come postazioni remote; ■ Sono strutture collocate a livello locale (in sei città), hanno però competenze su un territorio più ampio della regione di appartenenza.
INPS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gli aspetti relativi al livello di front-line sono affidati alla struttura specifica: <i>Integrazione, Gestione ed Evoluzione delle Nuove Tecnologie nei Sistemi di Incarico: Comunicazione con l'Utenza</i> ■ Gli aspetti relativi al livello di <i>back-office</i> e di integrazione con il lavoro svolto dalle sedi territoriali, sono affidati alla Direzione Centrale Organizzazione, Area "<i>Gestione e Sviluppo Sistemi di contact center e Customer Satisfaction</i>"
Comune di Bologna	<ul style="list-style-type: none"> ■ Il call center si trova all'interno dell'area <i>Comunicazione e rapporto con la cittadinanza</i> nel settore dello <i>Sportello dei cittadini</i> che in precedenza erogava direttamente il servizio e che attualmente monitora e presidia le relazioni con la società di <i>outsourcing</i>
Comune di Roma	<ul style="list-style-type: none"> ■ Il Dipartimento 17, <i>Politiche per la Semplificazione amministrativa e della Comunicazione</i>, ha competenze in materia di coordinamento e monitoraggio del servizio call center: sia del primo livello (società esterna) sia del secondo livello (rete interna all'amministrazione dei punti di ascolto di secondo livello)
Comune di Torino	<ul style="list-style-type: none"> ■ Il centralino del Comune, in fase di transizione verso un modello di contact center integrato, è collocato all'interno dell'<i>Area Sistemi Informativi e Programmazione Strategica</i>
Comune di Trieste	<ul style="list-style-type: none"> ■ Il call center dell'Area tributi è inserito all'interno dell'<i>area Tributi</i> del Comune
Comune di Venezia	<ul style="list-style-type: none"> ■ Il call center del Comune di Venezia, che offre assistenza tecnica ai dipendenti del Comune, è gestito all'interno dell'<i>area Sistemi informativi</i>, che gestisce le relazioni con la società esterna che offre il servizio

Di seguito si presentano approfondimenti sulle esperienze di alcune amministrazioni.

Agenzia delle Entrate

I call center ed i mini call center sono strutture a metà strada tra uffici centrali e periferici: sono collocati in periferia¹, hanno però competenze su un territorio più ampio della regione di appartenenza. Operano infatti in base ai bacini di utenza territoriali, definiti dall'Ufficio Assistenza Telefonica e Multimediale², individuati in base alle esigenze dei contribuenti: flusso storico di chiamate, numero di operatori del call center³.

Nonostante la dipendenza operativa dall'amministrazione centrale, ogni call center risponde formalmente - come ogni ufficio operante a livello territoriale - alla propria Direzione regionale. L'ufficio Assistenza Telefonica e Multimediale ha la funzione di attivazione, monitoraggio e coordinamento dell'attività dei call center e dei mini call center.

I call center (Centri di Assistenza Telefonica) sono strutture dirigenziali, il cui dirigente ha la responsabilità operativa su tutte le attività svolte nell'organizzazione: fissa i turni, gestisce le attività, coordina il lavoro delle persone attraverso i team, cura i rapporti con l'Amministrazione Centrale e la Direzione regionale.

Inps

Il contact center è strutturato su tre livelli, che fanno capo a due diverse strutture della Direzione Generale. Il primo livello e il secondo livello – realizzati in outsourcing – sono gestiti dalla struttura specifica: Integrazione, Gestione ed Evoluzione delle Nuove Tecnologie nei Sistemi di Comunicazione con l'Utenza. In quest'ambito si sviluppano gli aspetti connessi alla multicanalità e al profiling degli utenti.

Il controllo e monitoraggio del terzo livello di servizio è affidato alla Direzione Centrale Organizzazione, Area: Gestione e Sviluppo Sistemi di contact center e Customer Satisfaction che presidia gli aspetti di erogazione delle attività di back-office presso le strutture periferiche cui è demandata la soluzione dei casi specifici.

Comune di Roma

Al Dipartimento 17, Politiche per la Semplificazione Amministrativa e della Comunicazione, è stato affidato il coordinamento e monitoraggio del progetto relativo al secondo livello e la gestione dei rapporti con l'operatore che gestisce il primo livello, mentre al Dipartimento 13, Reti informative e servizi tecnico-logistici, è stata affidata la realizzazione tecnologica dei punti di ascolto (il loro collegamento in rete), infine al Dipartimento 1, Politiche delle Risorse umane e decentramento, è stata affidata l'organizzazione e la formazione del personale dedicato ai punti di ascolto.

1. I call center di grandi dimensioni sono attivi presso le città di Cagliari, Pescara, Roma, Salerno, Torino e Venezia. Mentre i mini call center sono attivi presso le città di Albenga, Ascoli Piceno, Bari, Pisa, Reggio Calabria e Terni.

2. Nell'ambito della Direzione Centrale Gestione Tributi è istituito un apposito Settore (Servizi ai contribuenti) al cui interno sono attivi gli Uffici- Assistenza ai Contribuenti- Assistenza Telefonica e Multimediale-

Documentazione Fiscale agli Uffici.

3. Ad equivalente bacino territoriale può non corrispondere un equivalente numero di telefonate: ci sono regioni che usano maggiormente il telefono,

altre che lo usano meno; alcune a maggiore vocazione industriale, altre meno; alcune hanno più partite IVA, più imprese, più professionisti, etc. di conseguenza i bacini di utenza non sono fissi, ma vengono variati nel corso dell'anno.

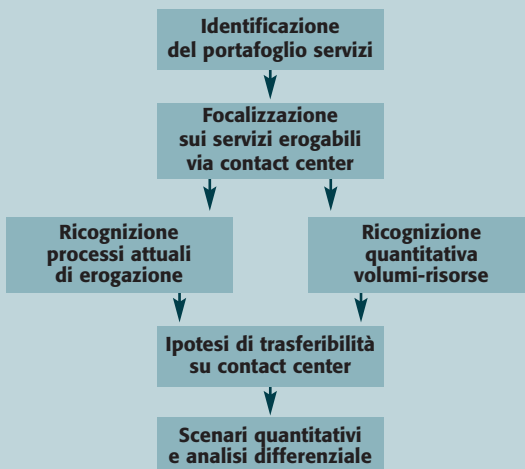
Il Comune di Torino ha diversi punti di contatto con il cittadino: URC (Ufficio Rapporti con il Cittadino), un URP (Ufficio Relazioni con il Pubblico, nell'Area Comunicazione) un progetto di Sportello Unico per il Cittadino (all'interno dell'area Anagrafe). Vi sono poi anche i punti di contatto virtuali (il sito Web, anche accreditato all'estero per la qualità dell'offerta delle informazioni e dei servizi, che risponde e smista le e-mail in ingresso verso le diverse aree di competenza del Comune) e il Centralino (entrambi nell'Area Sistemi Informativi e Programmazione Strategica). L'URP e l'URC presidiano soprattutto il contatto fisico con il cittadino, mentre il centralino e il canale Web il contatto elettronico e telefonico.

4.2 Il dimensionamento quali-quantitativo del contact center

L'impostazione metodologica per un corretto dimensionamento del contact center, sia in termini qualitativi, sia in termini quantitativi, parte dall'identificazione del portafoglio di servizi che si offriranno attraverso il contact center, focalizzandosi poi sui servizi più adatti ad essere erogati attraverso i vari canali come telefonico, e-mail, totem, sportello, etc. Una volta individuati questi servizi, è necessario, da un lato, effettuare una ricognizione dei processi tradizionali attraverso i quali si erogano e, dall'altro, effettuare un dimensionamento dell'attuale livello di risorse (umane, economiche, tecnologiche) impiegate per l'offerta di quei servizi. A seguito di questa ricognizione su processi e risorse che fotografano il servizio prima del suo spostamento sui canali alternativi, è possibile ipotizzare uno scenario di trasferibilità sul contact center, identificando quantità e qualità delle risorse necessarie.

La figura che segue schematizza i passaggi che portano alle prime ipotesi di dimensionamento delle risorse da allocare per la realizzazione del servizio attraverso contact center.

Figura 1 I principali passi per il dimensionamento del contact center

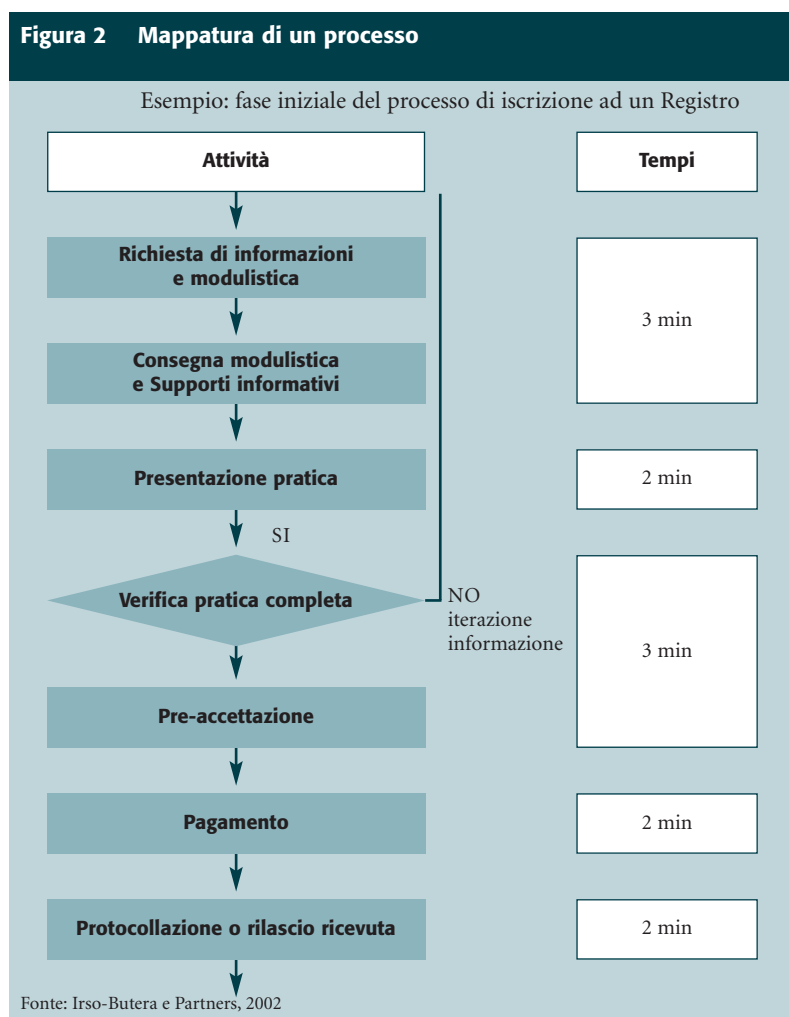


Fonte: Irso-Butera e Partners, 2001

Per effettuare la ricognizione del punto di partenza, occorre dunque mappare i processi di erogazione del servizio (attraverso un'attenta rilevazione sul campo) articolata in alcuni passaggi chiave:

- individuazione delle attività principali di ogni processo;
- classificazione delle attività – es. in informazioni preliminari, attività di *front-office* e attività di *back-office* (nell'ottica di definirne la trasferibilità effettiva sul call center);
- stima dei tempi medi necessari al loro svolgimento (per disporre di parametri di difficoltà, ad esempio ai fini della stima dei tempi di risposta telefonici);
- individuazione dei volumi e dei picchi;
- stima dei tempi e costi associati a ciascuna fase del processo.

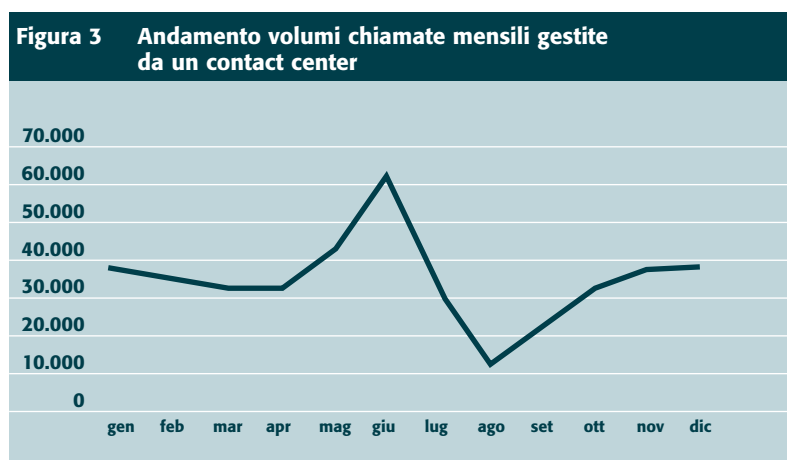
La figura che segue mostra a titolo esemplificativo, la *mappatura di un processo* di presentazione di una pratica, con il flusso di attività e i tempi di erogazione.



Al fine di dimensionare correttamente il contact center è necessario tenere conto dei *momenti di picco* e, viceversa, di eventuali cali di carico di lavoro. E' quindi fondamentale individuare la periodicità e le caratteristiche di queste fasi con riferimento a ore diverse nell'arco di uno stesso giorno, a periodi diversi del mese o dell'anno. Questo anche al fine di procedere all'affidamento esterno del servizio o di parti di esso, specificando questi elementi nel contratto di servizio o bando di gara. La variabilità della pressione cui il call o il contact center è sottoposto dipende da molteplici fattori quali: cliente stesso (fattori umani e sociali), tipologia di servizi erogati (stagionalità, scadenze fiscali, misure di viabilità, eventi particolari, etc.), eventi imprevisti.

L'individuazione dell'andamento del carico è tanto più attendibile quanto più si dispone di un volume adeguato di dati storici (tipicamente di uno o due anni) relativi al numero, alla durata, alla ragione e alle caratteristiche dei contatti sui vari canali. Le informazioni circa i picchi di attività/inattività sono elementi essenziali per i modelli di simulazione del dimensionamento sia delle risorse umane (di quanti operatori c'è bisogno) sia delle risorse tecnologiche (caratteristiche tecniche della soluzione).

Un esempio di stima del volume delle chiamate gestite da un contact center nell'arco di un anno è rappresentato dal grafico che segue.



In base alle informazioni ottenute attraverso la ricognizione delle attività e l'individuazione dei picchi nel carico di lavoro, è possibile effettuare delle simulazioni di operatività del contact center, creando dei veri e propri *modelli per la simulazione*. Le varie componenti del contact center, come anche il numero degli operatori e la pianificazione dei loro turni di lavoro, devono essere dimensionate per consentire il raggiungimento degli obiettivi di performance e di livello di servizio predefiniti.

Per svolgere quest'attività esistono numerosi strumenti che servono per modellare e simulare in modo grafico il funzionamento del contact center, individuando eventuali colli di bottiglia e criticità. Questi strumenti, per dare un valido contributo, necessitano di una dettagliata configurazione (parametri delle chiamate, delle apparecchiature telefoniche, etc.) perché solo così si ottiene una simulazione aderente alla realtà.

In generale, tutti gli strumenti si basano su modelli per la simulazione che offrono la possibilità di:

- valutare l'impatto di un nuovo canale
- simulare la *Computer Telephone Integration* (CTI)
- gestire il team degli operatori, valutando la validità dei turni
- validare gli *script* di instradamento
- simulare le code di chiamata e la gestione delle priorità
- misurare le performance simulate e il tasso di abbandono previsto

Le informazioni ricavate dai modelli offrono elementi per ridurre: i tempi di inattività degli operatori, i tempi di attesa delle chiamate in coda e i costi delle chiamate.

Oltre agli strumenti di modellazione e simulazione, esistono modelli statistici e matematici che aiutano a stabilire una correlazione tra le principali variabili di traffico delle chiamate nel call center. Questi modelli si basano su algoritmi di impegno delle risorse tecnologiche e umane.

Uno dei più diffusi è il modello di traffico di *Erlang*, che consiste in 3 diversi approcci:

- Erlang B, consente di stimare il numero di linee (*trunks*) che è necessario attivare con il fornitore delle telecomunicazioni;
- Erlang B Esteso, è simile al precedente ma tiene conto del traffico addizionale dovuto ai clienti che ritentano la chiamata, avendo prima ricevuto il segnale di occupato;
- Erlang C, che consente di calcolare il numero di agenti necessari in un'ora, dato un certo livello di servizio.

Si tratta di un modello di dominio pubblico, esistono vari siti che offrono la possibilità di un calcolo on-line⁴.

In questo modello l'unità di misura principale è l'*Erlang*, che consiste in una chiamata che tiene una linea (circuitto voce) continuamente occupata per un'ora, quindi per esempio se si riceve 60 chiamate da 1 minuto ciascuna, si ottiene 1 Erlang.

Il modello Erlang B stabilisce una correlazione tra le variabili *Busy Hour*, Chiamate Bloccate e Linee, da cui, conoscendo due valori, è possibile stimare il terzo:

- *Busy Hour Traffic* (in Erlang), indica il numero di chiamate, pensate come continue per un'ora, durante l'ora di massimo picco nel sistema telefonico
- chiamate bloccate: indica il numero di chiamate che ricevono il segnale di occupato poiché tutte le linee sono utilizzate. Un valore tipico è 0,01 o 0,03 ovvero dall'1% al 3%, sta ad indicare che 1 chiamate su 100 riceve il segnale di occupato.
- linee: il numero di connessioni (*trunk*) col fornitore di fonia.

Ad esempio, se si hanno 10 Erlang di *Busy Hour Traffic* (ovvero 600 chiamate da 1 minuto) e si vuole tollerare al massimo il 2% di utenti *bloccati* dal segnale occupato, applicando il modello otteniamo 17 linee necessarie.

4. Un esempio è il sito www.erlang.com.

Il modello Erlang B esteso è simile, ma tiene conto anche di una quarta variabile, il *fattore di richiamata*, ovvero la percentuale di clienti bloccati che ritentano la chiamata immediatamente dopo avere ricevuto il segnale di linea occupata.

Questi modelli permettono dunque di determinare le apparecchiature, le linee telefoniche e gli operatori necessari per l'attivazione del call center e permettono di gestire le eventuali variazioni sui livelli di servizio.

Lo schema che segue illustra sinteticamente le modalità per ottenere una stima di alcuni degli impatti organizzativi dell'implementazione del call center, in particolare la determinazione del numero degli addetti.

Figura 4 Esempio di valutazione dell'impatto organizzativo di un call center

Per stimare il numero di agenti necessari, i modelli più diffusi richiedono alcune informazioni

Numero di chiamate ricevute nella frazione di tempo

La formula di Erlang C permette di prevedere la probabilità di ritardo nella risposta di una chiamata

Durata media delle chiamate

$$P(>0) = \frac{\frac{A^N N}{N! (N - A)}}{\sum_{l=0}^{N-1} \frac{A^l}{l!} + \frac{A^N N}{N! (N - A)}}$$

Livello di servizio accettato (% chiamate gestite in x secondi)

"Wrap Time" tempo di indisponibilità dell'operatore dopo la chiamata

Date le informazioni di partenza essa permette di calcolare



Il numero ottimale di addetti



Fonte: Bagnara S., Donati E., Schael T., 2002

4.3 L'organizzazione della microstruttura: il team come modello di organizzazione del lavoro

La microstruttura esprime le modalità e i criteri di divisione e organizzazione del lavoro che una struttura organizzativa decide di seguire ed applicare al proprio interno. Si tratta in altre parole del modo in cui i processi operativi vengono suddivisi in attività, quindi assegnati a diversi ruoli e unità operative, infine coordinati fra loro*.

Quando usiamo il termine microstruttura si fa perciò riferimento generalmente a elementi di carattere operativo quali:

- il disegno dei processi operativi (processi elementari che

* Butera, F. "Le microstrutture" in "Manuale di organizzazione aziendale" (a cura di) Costa C., Nacamulli R., Utet, Torino, 1997.

generano output definiti derivanti dalla suddivisione dei macroprocessi);

- le attività che compongono i processi operativi;
- il disegno dei ruoli che presidiano tali processi;
- il disegno e la dimensione delle unità organizzative di base (reparti, team, squadre ecc.);
- le strutture di autorità e di potere (deleghe, responsabilità, autonomia dei ruoli);
- i sistemi di pianificazione e assegnazione del lavoro (*workforce management*);
- i sistemi di coordinamento e controllo;
- l'organizzazione operativa (turni, orari, regole di gestione del personale ecc.).

Il modo in cui questi elementi vengono combinati e strutturati fra loro determina l'organizzazione delle microstrutture.

Si comprende facilmente come le microstrutture hanno effetto direttamente ed in modo rilevante sulle performance tecniche, economiche e sociali dell'organizzazione, ancor più della macrostruttura. Nelle organizzazioni ad alta intensità di lavoro umano, come sono appunto i contact center, le decisioni di carattere micro-organizzativo hanno impatti molto rilevanti su almeno due piani differenti: il primo è rappresentato dalle performance di efficienza e di efficacia, il secondo dal clima sociale e dalla motivazione del personale.

L'organizzazione del lavoro e delle microstrutture nei contact center emerge come uno dei nodi cruciali per ottenere elevati livelli di produttività ma, insieme, anche di qualità del servizio e di creazione di valore. In generale, i fattori che influenzano maggiormente le possibilità di progettazione e il funzionamento delle microstrutture sono:

- *il contesto strategico*: per esempio, obiettivi di efficienza contro obiettivi di costruzione della qualità dei servizi;
- *la natura dei processi*: per esempio, processi di routine contro processi molto indeterminati;
- *la durata dei processi*: per esempio, processi di breve durata ripetuti molte volte in un giorno contro processi lunghi e complessi che si realizzano nell'arco di settimane o mesi;
- *le tecnologie di supporto* che condizionano i gradi di libertà nella divisione e assegnazione del lavoro;
- *il contesto culturale* e il grado di qualificazione del personale: che influenza le possibilità di disegno dei ruoli;
- *il modello di relazioni sindacali*, soprattutto con riferimento alla contrattazione decentrata all'interno degli enti.

E' evidente come nel definire e adottare un tipo di microstruttura piuttosto che un altro, entrano in gioco considerazioni tanto su aspetti *hard*, quali per esempio la componente tecnologica, quanto

considerazioni su aspetti soft, ovvero sulla cultura organizzativa e sulle competenze del personale che in queste strutture si trova ad operare e soprattutto sulle competenze degli attori che gestiscono le relazioni inter ed intra istituzionali.

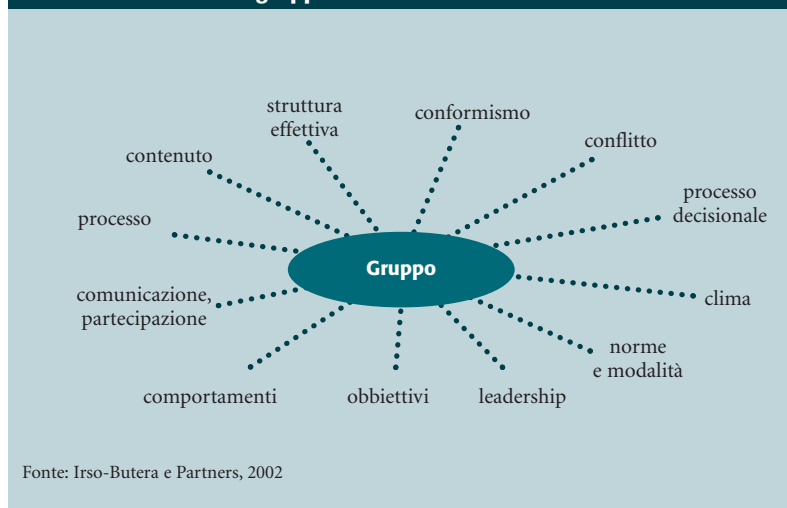
Fino ad oggi, le esperienze osservate nel settore privato dimostrano che i contesti in cui sorgono i contact center sono ancora dominati da modelli di microrganizzazione che richiamano il modello di stampo tayloristico. Per i vincoli e la rigidità che comportano tali modelli, che si adattano poco e male alle esigenze organizzative del lavoro tipiche di una struttura *knowledge intensive* come il contact center, è in atto un'evoluzione che vede come focus del lavoro la soddisfazione del cliente e lo sviluppo di relazioni basate sulla fiducia reciproca e la sua fedeltà.

Le unità organizzative di call o di contact center sono quindi strutturate in modo tale che l'operatore gestisca tutto il processo di servizio, pur chiedendo supporto o intervento a colleghi più esperti o ad altre unità organizzative.

La modalità di lavoro che favorisce maggiormente l'innovazione nei processi, la cooperazione e la soluzione dei problemi in autonomia è il *team*. All'origine del lavoro in team c'è il concetto di gruppo, ovvero una pluralità di persone in reciproca interazione che si percepiscono come membri del gruppo e che ottengono risultati coerenti con i propri obiettivi. Il team diviene quindi il luogo organizzativo e sociale deputato a fornire supporto all'operatore nei casi di difficoltà e rappresenta anche l'unità organizzativa di base che fornisce supporto all'identità e allo sviluppo professionale dell'operatore.

Molteplici sono gli elementi che intervengono, convergono ed influenzano le dinamiche di interazione all'interno di un gruppo (figura 5).

Figura 5 Fenomeni, dinamiche, elementi che interagiscono a livello di gruppo.



Fonte: Irso-Butera e Partners, 2002

Il *team working* è costituito da un gruppo di persone che svolgono attività interdipendenti e sono collettivamente responsabili di un risultato: progettare, sviluppare e/o produrre; erogare servizi, soddisfare bisogni di un cliente o di un insieme di clienti; introdurre miglioramenti ed innovazioni; integrare le varie parti dell'organizzazione.

Esistono diversi tipi di team:

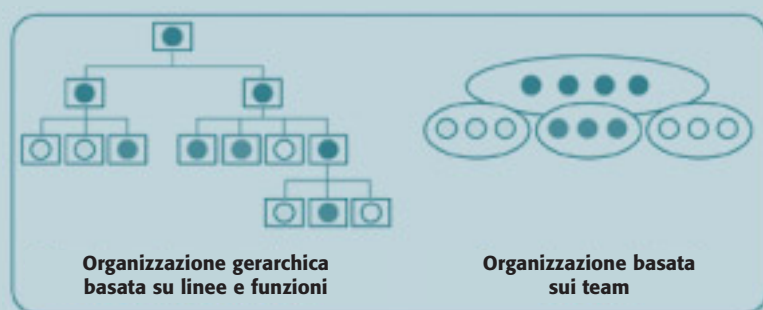
- team autoregolati, dove il team leader svolge una funzione di coordinamento non gerarchico;
- team temporanei, che operano su compiti a scadenza, come per esempio i gruppi di progetto;
- team a dimensione variabile, che acquisiscono o cedono risorse in base alle esigenze operative;
- team coordinati da un team leader con autorità delegata dall'azienda, che ha il compito di assicurare il coordinamento delle attività, ma anche di gestire le persone del team e le loro esigenze di sviluppo;
- team di processo, responsabili della gestione e del miglioramento di uno o più processi definiti.

Ogni tipologia di team si contraddistingue per il grado di autonomia di cui gode, per il tipo di processo o attività che presiede, per le forme di coordinamento e di regolazione, per le caratteristiche e responsabilità assegnate al leader. Non esistono principi validi in assoluto per definire quale team è più adatto a fare cosa, dal momento che la strutturazione dei diversi team dipende da determinate condizioni operative e di business.

Un'organizzazione basata sui team utilizza questo tipo di organizzazione del lavoro per realizzare le proprie attività fondamentali: trasformare la conoscenza e le materie prime in prodotti e servizi di valore per il cliente. Nelle organizzazioni basate sui team le persone lavorano con i colleghi del team e ciascun team lavora con altri team per realizzare le attività previste e prendere le necessarie decisioni.

Improntare e preparare un'organizzazione al team working non è un'operazione banale.

Figura 6 Organizzazione gerarchica e organizzazione per team



Fonte: Irso-Butera e Partners, 2001

Tutt'altro. Si tratta innanzitutto di sviluppare nel personale che in essa vi lavora diversi comportamenti e capacità su cui non sempre finora si sono prestate adeguate attenzioni ed energie.

4.3.1 Il team di operatori nei contact center

Il team è la forma organizzativa diffusa nella quasi totalità dei contact center privati. Anche se tale micro-organizzazione non trova ancora una diffusione simile nelle amministrazioni pubbliche, in questa sede si propone il team come migliore modalità organizzativa anche per i contact center pubblici.

All'interno di un call center il team working richiama una modalità di lavoro in cui il singolo operatore ha come principale ed immediato punto di riferimento un ristretto numero di persone che svolgono compiti e attività simili, e che vengono coordinate da un *team leader*⁵.

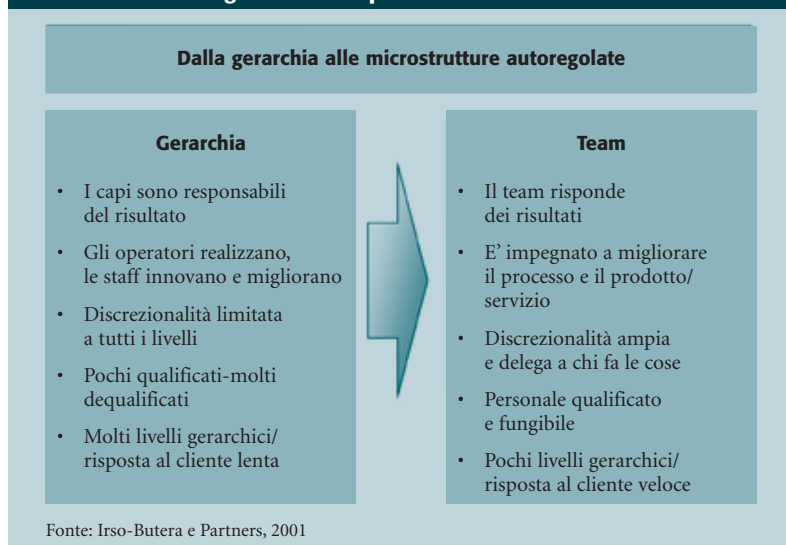
Sicuramente il team working, per le sue caratteristiche e modalità di funzionamento, è l'unità di base più adatta a svolgere le attività di lavoro all'interno dei call/contact center per diversi motivi.

Innanzitutto garantisce le esigenze di flessibilità, di qualità del servizio, ma anche di produttività ed efficienza. Riduce, infatti, i costi e i tempi di coordinamento, ed è funzionale allo sviluppo degli *skill* professionali degli operatori e al miglioramento della comunicazione.

All'interno del team working si supera la parcellizzazione dei compiti individuali e si cerca di garantire, con la presenza di figure di raccordo, un costante coordinamento tra diverse unità o squadre. Le attività svolte si focalizzano principalmente sulla soluzione dei problemi e sulla soddisfazione del cliente, attivando forti processi di supporto e collaborazione fra i componenti del gruppo.

La responsabilità sui risultati raggiunti non è più assegnata solo alle singole persone, ma attribuita a tutto il gruppo.

Figura 7 Principali caratteristiche dell'organizzazione gerarchica e dell'organizzazione per team.

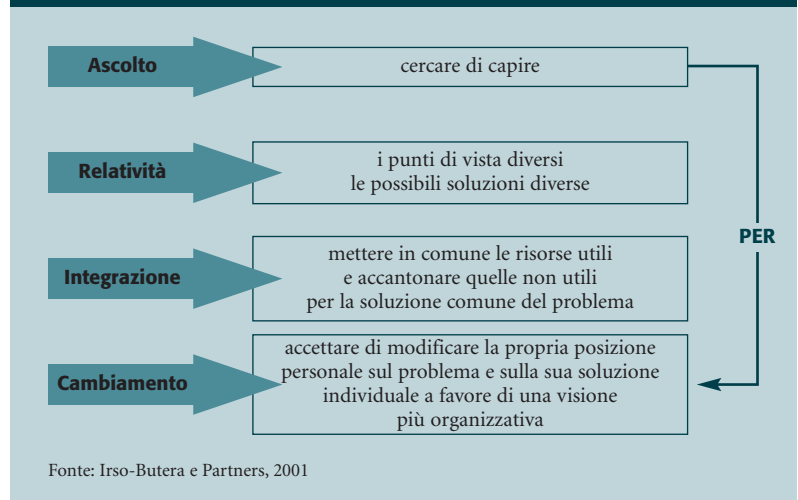


5. Alcuni dei contenuti di questo paragrafo anticipano temi che saranno maggiormente approfonditi nel capitolo successivo, sulle risorse umane.

Tutte queste condizioni che si realizzano all'interno del team working attivano più facilmente processi di collaborazione e di coordinamento orizzontale e facilitano la soluzione dei problemi e il conseguimento dei risultati assegnati. È facile intuire che il sentirsi parte di una squadra con obiettivi comuni, responsabilità condivisa e collaborazione diffusa, ha per certo impatti positivi sul clima e sulla motivazione delle persone.

Il team diventa il luogo deputato ad ascoltare le persone, raccogliere i punti di vista degli operatori, per promuovere processi di integrazione delle possibili istanze provenienti dal gruppo. In tal modo la modalità di lavoro in team o squadra supporta attivamente processi di miglioramento e di *change management* a livello organizzativo più ampio.

Figura 8 Il team a supporto del miglioramento organizzativo



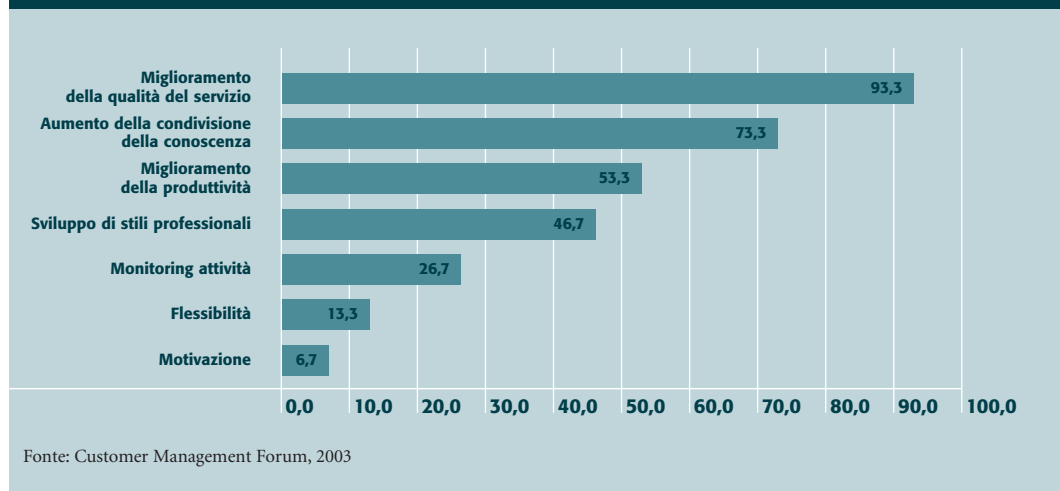
Nonostante questo, all'interno delle strutture pubbliche in Italia il lavoro per team non è sempre organizzato o strutturato formalmente e organicamente.

La ricerca di Benchmarking 2003 condotta all'interno della terza edizione del Customer Management Forum riporta infatti che in Italia il 59% delle Pubbliche Amministrazioni non ha al proprio interno gruppi di lavoro formalmente definiti, mentre solo il 41% ha organizzato il lavoro nei contact center sulla base di team di lavoro formalmente istituiti. Laddove esistono, i team sono unità organizzative che nel 40% dei casi hanno forme di coordinamento in cui il team leader non turna con il proprio gruppo, a fronte di un 7% in cui il team segue criteri di autoregolazione e un 46% in cui il team leader turna con i componenti del team.

Quest'ultimo dato è piuttosto importante perché la formula organizzativa secondo cui il team leader segue nei propri orari e turni il resto delle persone del gruppo facilita la comunicazione all'interno del team, consentendo alle persone di mantenere un collegamento diretto con il loro immediato riferimento all'interno dell'organizzazione (il team leader appunto).

Attraverso l'organizzazione in team diversi sono gli aspetti positivi che si possono riscontrare, nonché gli obiettivi che si possono raggiungere più facilmente. Sempre dal Benchmarking 2003 realizzato dal Customer Management Forum, risulta infatti che innanzitutto in quelle realtà che si organizzano per team è evidente un miglioramento del servizio nel suo complesso, un incremento considerevole della conoscenza condivisa, un miglioramento della produttività. Ancora, il team di lavoro diventa la principale unità organizzativa in cui circola maggiore conoscenza che viene condivisa e capitalizzata da tutte le persone che compongono il team.

Figura 9 Principali obiettivi e benefici dall'organizzazione in team



Il personale del call center dell'Agenzia delle Entrate

A capo del call center vi è un unico ruolo organizzativo. Esso ha la responsabilità operativa su tutte le attività svolte nell'organizzazione: fissa i turni, gestisce le attività, coordina il lavoro delle persone attraverso i team, cura i rapporti con l'Amministrazione Centrale e la Direzione regionale.

Il personale del call center è diviso in team di lavoro, coordinati da un team leader. E' previsto, in base all'accordo siglato con i sindacati, un team leader ogni 8-10 operatori. Questi risponde direttamente al responsabile del call center, anche se la struttura gerarchica, volutamente, non è rigida: se, per esempio, vi è un team leader con elevate e riconosciute competenze su una determinata materia, gli altri team leader e gli operatori possono fare capo a lui. I team funzionano come gruppi di lavoro semi-autonomi che si incontrano periodicamente per confrontarsi sia sui contenuti dell'attività, sia su problematiche organizzative e gestionali.

In alcuni casi, i team definiscono formalmente gli intervalli di tempo secondo cui riunirsi - di solito settimanali - anche se si verificano spesso riunioni informali durante le quali si confrontano su tematiche o problemi specifici che non hanno avuto l'opportunità di risolvere o chiarire, e che diventano quindi tema di comune gestione da parte del team.

Attualmente i team non sono specializzati per materia, ma se ne sta valutando l'opportunità. Un nocciolo duro di cosiddetti "specialisti della materia" ed "intorno" un gruppo di consulenti che ogni 2-3 mesi cambiano team (*job rotation*). Tale strutturazione formalizzerebbe una pratica organizzativa già diffusa nell'organizzazione: a distanza di tre anni, in ogni call center "si sa" chi è "più esperto di cosa", e, in base a tale conoscenza del contesto, avvengono i passaggi delle telefonate ai colleghi.

Inoltre, vi sono già alcune aree di specializzazione:

- all'interno del call center vige una specializzazione formalizzata: una parte del servizio è specificamente dedicata ai cosiddetti "intermediari" (i soggetti che trasmettono la dichiarazione dei contribuenti: professionisti, commercialisti, consulenti del lavoro). Per questi soggetti è stato individuato un canale preferenziale⁶ - attraverso un numero automatico e la digitazione del proprio pin - che li mette direttamente in contatto con gli operatori che in quella giornata gestiscono il lavoro per gli intermediari. Si tratta in genere di consulenti telefonici specializzati nella trattazione dei cosiddetti preavvisi telematici.
- all'interno di ogni call center opera una *team informale* che gestisce l'informatica, sia in termini di gestione della rete interna, sia soprattutto in termini di risposta ai contribuenti per i problemi tecnici relativi alla trasmissione telematica delle dichiarazioni e degli atti. In questo caso, si tratta di consulenti telefonici specializzati, sulle problematiche connesse alla trasmissione telematica ai quali sono dedicati specifici seminari di aggiornamento.

Sono in fase di realizzazioni delle ulteriori modifiche organizzative interne (in fase sperimentale in tre call center/contact center) che prevedono che i consulenti telefonici vengono distinti funzionalmente tra consulenti di 1° contatto e consulenti di 2° contatto, al fine di migliorare i tempi di risposta e di avviare una più incisiva specializzazione per materia. I team operativi specializzati per materia sono:

- team per la gestione delle problematiche inerenti l'invio telematico delle dichiarazioni da parte dei contribuenti
- team per le risposte agli intermediari per i preavvisi telematici e i versamenti cumulativi on-line
- team per la gestione delle web e-mail.

6. È stato istituito un canale privilegiato per gli intermediari poiché l'Agenzia ha preferito che le comunicazioni irregolari che presentassero delle anomalie non fossero inviate direttamente al contribuente, ma all'intermediario che ha curato l'invio della dichiarazione.

4.4 I processi gestiti dal contact center

Da dove partire per definire le modalità di funzionamento del call center? La progettazione organizzativa in generale richiede di partire dalla definizione dei processi. Se l'Amministrazione vuole davvero migliorare la qualità della relazione con l'utente, una volta definita la strategia dell'ente, la sua realizzazione operativa passa attraverso la configurazione dei processi. Il modo con cui i servizi sono erogati, insieme allo stile e al contenuto della comunicazione, sono infatti uno degli elementi che permette al destinatario di percepire - e apprezzare - appieno il valore del servizio che gli viene offerto.

Cosa si intende quando si parla di processi? I processi rappresentano una trasformazione o una serie di trasformazioni su un oggetto materiale o immateriale che ha come risultato un suo cambiamento nella posizione, forma, misura o in qualche altro aspetto. La conversione di input in output è realizzata attraverso la combinazione congiunta di una tecnologia utilizzata (strumenti e metodi) e un lavoro necessario da svolgere.

Ogni processo lavorativo richiede dunque: una serie di attività finalizzate alla conversione degli input in output; l'apporto di una pluralità di ruoli lavorativi diversi, la presenza di un *cliente* finale dell'output - colui che esprime un bisogno più o meno esplicito; la presenza del *fornitore* (o *service provider*) - colui che svolge una serie di attività strutturate per rispondere a quel bisogno.

I processi, per loro natura, sono trasversali rispetto alle strutture, agli uffici, ai dipartimenti. Sinteticamente si può affermare che i processi, in termini di progettazione, vengono prima delle strutture organizzative: il primo passo, dunque, è l'individuazione del bisogno; segue il disegno del processo che soddisfa quel bisogno, con l'individuazione delle aspettative del cliente e delle specifiche aree di risultato che il fornitore si impegna ad assicurare; si definiscono, a questo punto, le modalità di realizzazione e si individuano le strutture deputate alla realizzazione operativa.

Le domande-guida per progettare i processi del contact center sono quindi:

- quali sono i bisogni e le aspettative dei clienti?
- quali sono i risultati che sono richiesti e che possono essere raggiunti?
- quali sono i servizi richiesti?
- come devo organizzarmi per raggiungere questi risultati?
- quali sono le attività da realizzare e i ruoli da attivare? In quali strutture?

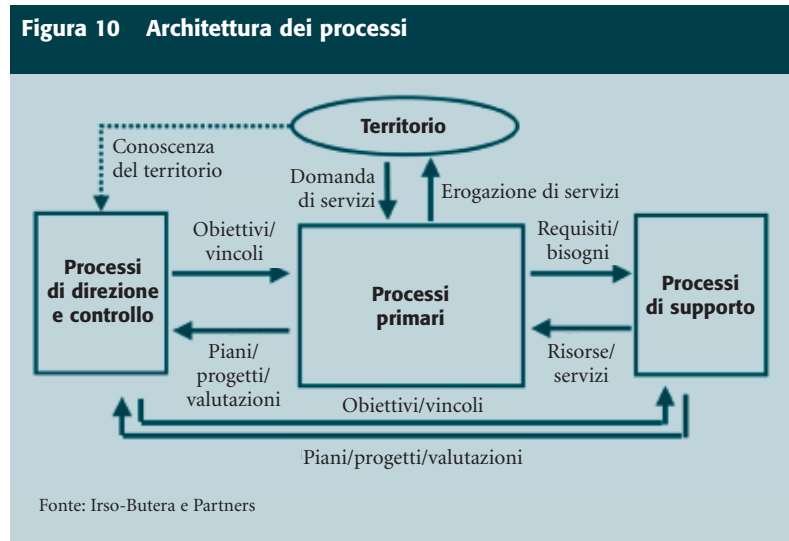
Nella Pubblica Amministrazione come, a dire il vero, nelle imprese private, raramente capita di analizzare strutture di CRM e contact center in cui siano ben definiti e delineati i processi fondamentali.

Nella maggior parte dei casi, infatti, ciò che si riscontra è la presenza di dettagliate analisi delle procedure (spesso a seguito di certificazione di qualità) che tuttavia non sono sostituibili ad una mappatura e progettazione architeturale dei processi.

Per progettare concretamente un contact center è invece opportuno partire dalla identificazione dell'architettura dei processi. Cosa si intende per architettura dei processi? Essa individua le attività principali che il contact center è chiamato a gestire.

Secondo lo schema proposto all'interno di un contact center è possibile individuare tre macro-tipologie di processi:

- a) processi primari
- b) processi di direzione e controllo
- c) processi di supporto.



La figura mostra l'interrelazione tra le tre macro-tipologie di processi e il territorio: il territorio ha, naturalmente, un'influenza diretta sui processi primari in forma di richiesta di servizi, per un verso, ed erogazione degli stessi, per l'altro; la linea tratteggiata che unisce il territorio ai processi di direzione e controllo, inoltre, è di particolare importanza in quanto rappresenta l'ascolto del territorio nella definizione delle strategie, nel disegno dei servizi, etc.

I processi di direzione e controllo definiscono obiettivi di performance e di servizio e impongono vincoli operativi in termini di risorse e messaggi da trasmettere sia ai processi primari, sia ai processi di supporto. Di contro, verso i processi di direzione e controllo arrivano proposte, progetti operativi/strategici e risultati di valutazioni di performance. I processi di supporto, invece, si interfacciano con i processi primari in termini di scambio, di requisiti e bisogni da un lato e risorse/servizi dall'altro, su aspetti organizzativi, di gestione del personale, tecnologici, etc.

Come già anticipato, si parla di processi, e non di unità organizzative, dipartimenti, etc.; ciò significa che i processi di supporto e i processi di direzione e controllo, così come attività dei processi primari (si pensi ai casi in cui il processo di erogazione di un servizio è svolto, in parte, dal contact center, in parte dalle unità organizzative specifiche), possono essere di competenza di unità organizzative, interne o esterne all'ente, diverse dal contact center. Ogni amministrazione, dunque, avrà un'applicazione diversa del modello, in termini di attribuzione di competenza sulle singole attività dei processi, in base alla specificità del contesto e dell'organizzazione in cui si colloca.

La tabella seguente mostra una generalizzazione che ha l'obiettivo di esplicitare i contenuti delle tre macro tipologie di processi.

Tabella 2 Esempificazione dei processi di un contact center	
Tipologia di processo	Esempi
Processi primari <i>Attività finalizzate al raggiungimento della missione fondamentale del contact center e alla soddisfazione di bisogni ed esigenze dei clienti</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ rilascio di informazioni; ■ erogazione di servizi standard e personalizzati; ■ promozione delle attività e dei servizi dell'amministrazione; ■ gestione dei reclami e dei disservizi.
Processi di direzione e controllo <i>Attività finalizzate alla definizione delle strategie di business e di servizio e al coordinamento, controllo e supervisione dei processi aziendali</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ definizione delle linee di evoluzione del servizio e definizione delle strategie per perseguire l'evoluzione; ■ pianificazione dei volumi di chiamate in entrata e in uscita; Pianificazione delle attività del contact center; ■ organizzazione e dimensionamento delle persone/postazioni; ■ definizione, rilevazione e monitoraggio di standard di servizio e KPI (<i>Key Performance Indicator</i>); ■ analisi di customer satisfaction; ■ analisi dei disservizi e degli elementi di monitoraggio per migliorare servizi e per offrirne di nuovi; ■
Processi di supporto <i>Attività che offrono servizi a strutture e ruoli interni, allo scopo di acquisire, gestire e sviluppare le risorse necessarie ai processi primari</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ selezione, gestione, formazione e sviluppo delle persone; ■ gestione, sviluppo e aggiornamento dei sistemi di <i>Knowledge Management</i>, amministrazione; ■ gestione, manutenzione, aggiornamento e innovazione delle tecnologie, gestione della relazione con i fornitori, ■ gestione della relazione con l'eventuale <i>outsourcer</i> ■

4.4.1 Il ripensamento dei processi di servizio

Nei casi di servizi di contact center di successo, soprattutto a livello internazionale, una delle leve principali per la qualità del servizio è il ripensamento dei processi di servizio, realizzata attraverso la mappatura di tutti i processi di servizio al cliente dell'amministrazione che sono erogati tramite contact center, un'analisi ed una successiva riorganizzazione e semplificazione.

L'idea che ha guidato queste esperienze, soprattutto in ambito anglosassone, è stata la volontà di arrivare ad erogare i servizi non in base alla dipartimentazione interna dell'amministrazione, ma attraverso un punto di ingresso unico. In sostanza si tende ad organizzare l'ente attorno agli utenti, piuttosto che attorno a dipartimenti e settori dell'amministrazione. Tale approccio porta al superamento delle barriere inter-organizzative che separano i diversi ambiti di competenza dell'organizzazione. In questa maniera, gli operatori dei contact center sono messi in condizione di rispondere alle richieste di cittadini e imprese senza dover continuamente rimandare ai settori organizzativi specializzati, o quantomeno di farlo avendo chiaro l'iter organizzativo da seguire.

Tale orientamento si realizza come un percorso, più che come un singolo e puntuale progetto, che conduca in prospettiva alla integrazione delle diverse aree organizzative, rendendo coerente l'attività svolta dai diversi dipartimenti e settori, tradizionalmente abituati a lavorare in modo indipendente, senza condividere informazioni, processi e conoscenze.

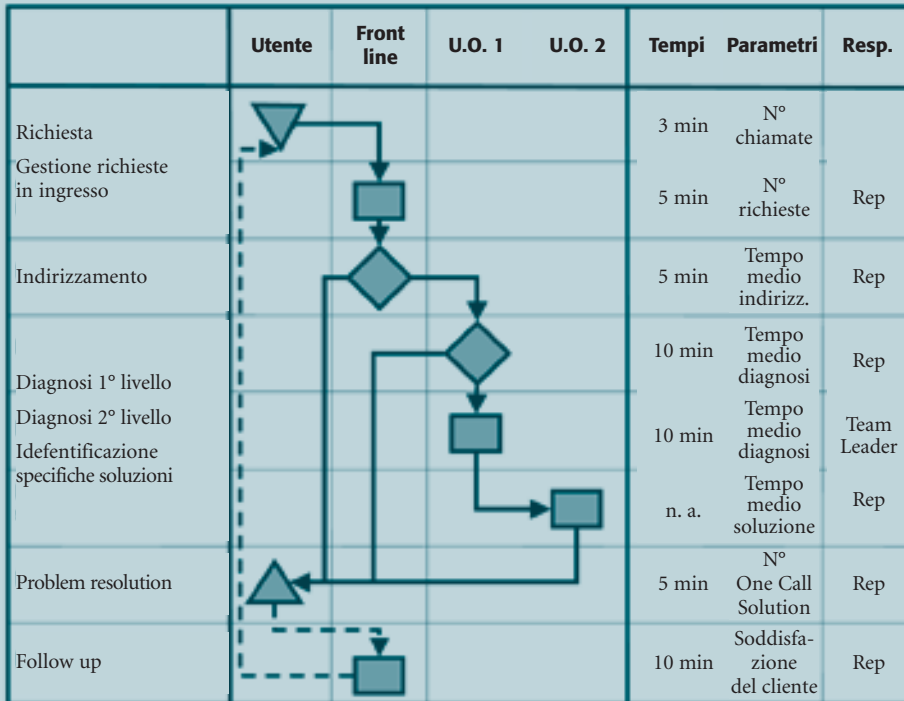
Per intervenire sui processi di servizio di un'amministrazione è necessario:

1. mappare i processi di servizio ai clienti esistenti e le relative criticità;
2. razionalizzare e migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi.

Il primo passo per intervenire sui processi è, dunque, *mappare e rappresentare i processi esistenti*. Si tratta, in primo luogo, di individuare, a partire dai servizi, i processi esistenti; in secondo luogo, per ogni processo, di individuare gli input e gli output, di esplicitare le attività necessarie alla conversione, i ruoli coinvolti e le relative responsabilità, nelle diverse unità organizzative; infine, di rilevare, per ogni processo, le eventuali criticità in termini di natura e struttura del processo stesso, contributi delle persone e comportamenti sostenuti, struttura organizzativa e sistemi gestionali, tecnologie e sistemi di informazione/comunicazione.

Esistono molteplici metodologie di rappresentazione dei processi, quella proposta qui di seguito, cosiddetta *flow chart*, si focalizza sul disegno del flusso di attività e delle relative responsabilità, a livello di unità organizzative. A partire dall'input (nell'esempio, la richiesta dell'utente) si descrivono le diverse attività che portano al raggiungimento dell'obiettivo (*problem resolution*). Esplicita, inoltre, per ogni attività, tempi, parametri di monitoraggio e ruoli responsabili.

Figura 11 Flow chart esemplificativa di un processo primario di contact center



Fonte: Irso-Butera e Partners

Sulla base della *flow chart* del processo e, eventualmente, di altre metodologie di analisi (*check list* e altro), si procede, dunque all'analisi delle criticità.

Una volta mappati i processi esistenti e le relative criticità, è necessario intervenire attraverso *azioni di reingegnerizzazione* che possono riguardare:

- la razionalizzazione ed il miglioramento dell'efficienza, dalla semplice revisione di tempi, parametri di monitoraggio all'intervento vero e proprio sui flussi di attività, sulle unità organizzative connesse, sulle responsabilità;
- il miglioramento dell'efficacia dei processi, in termini di ridisegno e arricchimento del servizio.

In molte organizzazioni, ancora oggi, i processi gestiti dal contact center sono distribuiti in molteplici unità organizzative come fasi collegate tra loro in modo procedurale e poco organico. Nel processo di erogazione di un qualsiasi servizio dell'amministrazione, quindi, la pratica passa da un ufficio all'altro, a seconda delle competenze richieste. Ciò significa, ad esempio, che la conoscenza che risiede nell'unità organizzativa che ha gestito il contatto con il cliente difficilmente si condivide con l'unità organizzativa successiva e quasi sicuramente non arriverà all'eventuale 2° livello (*back office*). Significa, inol-

tre, che le incertezze e le eccezioni sono gestite a livello gerarchico più elevato, sulla base di margini prefissati di responsabilità, competenza e autorità. Le conseguenze sono tempi lunghi di risposta, insoddisfazione del cliente, bassi livelli di efficienza del contact center.

L'obiettivo di qualsiasi intervento sui processi organizzativi di un contact center, è integrare, contemporaneamente, i diversi canali di accesso al servizio e le diverse unità organizzative dell'ente in un unico punto di contatto con il cliente. In altre parole, in un'ottica centrata sul cliente, è necessario che il *reengineering* dei processi faccia confluire le diverse componenti del processo, prima distribuite sulle molteplici unità organizzative di competenza, in un'unica struttura, il contact center, appunto, e su un'unica visione dell'ente. Il cliente, in questa maniera, rivolgendosi al contact center, avrà la possibilità di accedere ai servizi senza dover conoscere l'organizzazione dipartimentale dell'ente. Avrà, inoltre, la possibilità di ottenere le risposte da un'interfaccia percepita come unica.

Tutti i processi connessi all'erogazione di servizi, possono essere analizzati e ricomposti in cicli di servizi. Questo approccio permette sia la condivisione delle informazioni sul cliente tra le diverse unità organizzative, sia la sua soddisfazione.

Il processo di servizio fornisce l'approccio giusto affinché siano ricomposte tutte le attività e le responsabilità connesse alla gestione e alla chiusura del ciclo di servizio, garantendo così la predisposizione dei requisiti organizzativi necessari per una corretta gestione del servizio in un'ottica di *customer management*.

In tal modo le nuove tecnologie di gestione del *workflow*, orientate ai diversi aspetti del lavoro cooperativo nelle diverse fasi del processo, consentono, in ogni momento, di integrare nel processo lavorativo comunicazioni, informazioni e flussi di dati che prima erano separati. In questo modo combinano le procedure di elaborazione dati e le procedure organizzative con la gestione dei processi e delle eccezioni. Allo stesso tempo le tecnologie di gestione del *workflow* rappresentano un ambiente che assiste nell'integrazione di sistemi informativi prima separati (automazione d'ufficio, elaborazione dati, reti comunicative, ecc.) permettendo di integrare le diverse applicazioni su *mainframe*.

Questa impostazione permette un'integrazione tra *front line* e *back office* basata, da un lato, su una suddivisione puntuale dei rispettivi compiti, dall'altro, sulla cooperazione.

In particolare, la *front line* si occupa principalmente degli aspetti connessi alla relazione (problemi, criticità, imprevisti, etc.), alla comprensione delle richieste ed eventuale anticipazione dei bisogni del cliente, all'instradamento ed accompagnamento, quando necessario, verso l'interno dell'amministrazione. Il *back-office* presidia invece gli aspetti legati alla specificità delle richieste e alla personalizzazione delle risposte.

Tipicamente è la *front line* che verifica la chiusura del caso, monitorando l'evasione delle richieste da parte del *back office*.

Il disegno dei processi attraverso l'ascolto degli utenti in un'ottica di integrazione front line e back office: il caso del Comune di Venezia

Nella progettazione del call center il Comune di Venezia ha prestato attenzione al design dei cicli di servizio all'utente e dei relativi processi.

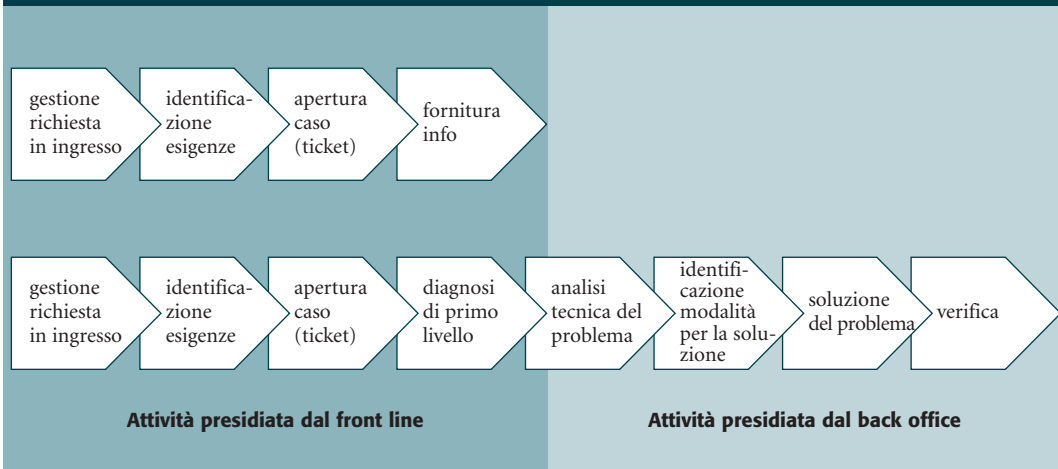
Nel percorso di individuazione dei cicli di servizio sono stati ascoltati sia i destinatari del servizio sia i futuri operatori, attraverso focus group e questionari. Gli obiettivi specifici della rilevazione erano: verificare le attese e le priorità di intervento definite dagli utenti comunali; identificare la percezione dei punti di forza e di debolezza del servizio offerto da Venis – titolare dell'erogazione dell'assistenza informatica al Comune. Il coinvolgimento di entrambe le tipologie di soggetti ha voluto da un lato migliorare il servizio da offrire al Comune di Venezia, dall'altro salvaguardare e motivare i dipendenti di Venis coinvolti nel progetto.

Dall'incrocio dei risultati derivanti dall'analisi dei due segmenti coinvolti nel processo – i clienti ed i fornitori – è stato progettato il modello organizzativo del call center, basato, in particolare, sulla definizione delle attività del front-line e del back-office.

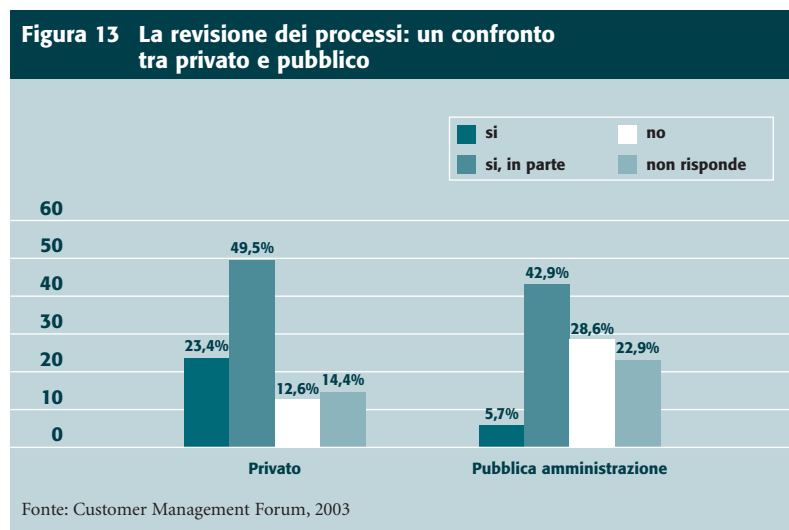
Una volta individuati i cicli di servizio si è proceduto, infatti, a distribuire le attività tra front-line e back-office in modo da garantire l'integrità del processo e assicurare la presa in carico del problema da parte dell'operatore di front-line (come illustrato in dettaglio nel capitolo 3).

Lo schema seguente mostra il dettaglio delle attività nei due casi evidenziando le attività di competenza del front-line e del back-office.

Figura 12 La suddivisione delle attività tra front-line e back-office nel call center del Comune di Venezia



Come si posiziona la pubblica amministrazione italiana? Per le amministrazioni pubbliche il tema della mappatura e ri-progettazione dei processi è un tema critico, come mostrato anche dall'analisi di benchmarking 2003 del Customer Management Forum. In particolare, dai dati emerge che il 42% delle Amministrazioni italiane intende, o ha attuato, una revisione dei processi.



Molti dei call e dei contact center realizzati in ambito pubblico infatti nascono senza una precedente mappatura dei processi. Spesso si tratta di un'esigenza che emerge *dopo*, quando operativamente se ne riscontra l'importanza per un'efficace erogazione del servizio.

Il *back office*, lavorando in modo integrato con la *front line*, ha:

- la competenza tecnica;
- la responsabilità verso la *front line* stessa;
- la gestione del sottoprocesso e delle eventuali variazioni.

Affinché le due parti operino in modo efficace, è necessario integrare l'organizzazione con l'infrastruttura tecnologica e i sistemi di condivisione della conoscenza presente nei *datawarehouse* e, in particolare, nei *customer database*. La relazione di processo tra front-line e back-office viene gestita con soluzioni di *workflow management*.

4.5 La gestione delle conoscenze

Per garantire agli operatori l'accesso alle conoscenze necessarie, per favorire l'integrazione tra *front line* e *back office*, per valorizzare il patrimonio di conoscenze - organizzative e sui clienti - che il contact center permette di accumulare, è opportuno introdurre meccanismi di gestione delle conoscenze.

Cosa si intende quando si parla di gestione della conoscenza? Si fa riferimento ad una pratica manageriale, chiamata *knowledge management*, per la gestione organica e strutturata della conoscenza che appartiene alle persone, alle comunità professionali, ai gruppi di lavoro, all'organizzazione.

Le informazioni e la conoscenza sono il cuore del processo di gestione dei clienti. Scopo fondamentale di un sistema di *knowledge management* è di garantire la creazione, l'acquisizione, la condivisione e l'archiviazione delle conoscenze necessarie per lo svolgimento dei processi (vendita, produzione, *customer care*, *marketing*, ecc.).

Le conoscenze in un'organizzazione sono di diverso tipo; per una corretta definizione, si fa riferimento alla distinzione ormai consolidata tra conoscenze tacite (nella testa delle persone) e conoscenze esplicite (oggettivate e memorizzate con il supporto delle *Information and Communication Technology*). L'obiettivo di un sistema di *knowledge management* è di gestire sia le conoscenze tacite che quelle esplicite, combinando la presentazione di informazioni e conoscenze esplicite con la gestione dei flussi di conoscenza taciti tra gli attori impegnati direttamente nella realizzazione delle attività.

Ulteriore obiettivo è di favorire i flussi di trasformazione di conoscenze tacite in esplicite e viceversa, ossia favorire tutti i processi di condivisione dei diversi tipi di conoscenza che vengono generati in vari punti della rete di enti locali e che possono essere trasferiti ad altri attori del sistema.

Figura 14 Il modello di analisi, gestione e trasferimento delle conoscenze



A tale scopo, il modello cui si fa riferimento per analizzare e gestire i flussi di trasferimento delle conoscenze è quello sviluppato da Nonaka e Takeuchi (1995), che individua quattro processi di conoscenza: socializzazione, esternalizzazione, combinazione, internalizzazione.

Il tipo di conoscenza che genera valore nelle organizzazioni non è un oggetto che può essere catturato e formalizzato in un *database*, ma non è neanche il patrimonio di esperienze personali e nascoste nella testa delle persone dal quale ognuno possono attingere. In questo senso, le conoscenze di maggior valore sono quelle che un'organizzazione è in grado di possedere collettivamente, di condividere e di usare efficacemente per generare valore e per la crescita delle persone. In particolare, quello che è determinante è la conoscenza in azione, la conoscenza in grado di orientare le decisioni e di modificare i comportamenti delle persone.

Le conoscenze critiche da gestire attraverso progetti di knowledge management variano in base al contesto. Per le strutture di *customer care* le conoscenze critiche sono riconducibili a tre tipologie:

- conoscenze sul *cliente*: i casi di gestione della relazione, i profili dei clienti e i bisogni espliciti/impliciti di cui sono portatori;
- conoscenze sull'*azienda/ente* e i suoi servizi: modalità di fruizione, modalità di contatto, orari, procedure, ecc.;
- conoscenze del *posizionamento* e dei *rapporti* dell'azienda o ente nei confronti delle altre strutture che erogano servizi ai clienti e con i quali i clienti devono entrare in contatto.

Un progetto di *knowledge management* nelle attività di gestione delle relazioni con il cliente si concretizza quindi in una serie di una serie di interventi:

- analisi delle conoscenze chiave rispetto alle tipologie sopra indicate, sulla base del loro grado di strutturazione e codifica, diffusione all'interno dell'organizzazione, accessibilità per i diversi operatori e per le diverse strutture, omogeneità e certificazione, ecc.;
- sulla base delle risultanze dell'analisi, interventi di formalizzazione e strutturazione (creazione di mappe della conoscenza, certificazione di contenuti chiave, identificazione di esperti, ecc.);
- implementazione di una piattaforma tecnologica per la gestione delle conoscenze citate per condividere, arricchire collettivamente e riutilizzare la conoscenza nei processi di lavoro;
- formazione per i ruoli di interfaccia con i clienti, agevolando l'accesso e il ri-utilizzo del *know how* già sviluppato e facilitando la creazione e il trasferimento di nuova conoscenza;
- definizione di processi d'uso delle conoscenze (creazione, codifica, certificazione, ecc.) e dei processi di apprendimento che

consentano di generare ed applicare nuove conoscenze e di portarle a fattor comune.

Un intervento di gestione della conoscenza come risorsa strategica nel *customer care* può generare un impatto sulle performance dell'organizzazione in termini di:

- riduzione dei tempi di gestione delle problematiche;
- riduzione dei tempi di erogazione dei servizi verso il cliente (interno ed esterno);
- aumento del livello di soddisfazione del cliente;
- miglioramento della qualità della vita professionale delle persone;
- accelerazione dei tempi di diffusione e aggiornamento delle conoscenze esperte o specialistiche, che non rimangono più solo patrimonio dei singoli;
- aumento delle capacità formative, portando alla luce esperti tematici che possono contribuire alla crescita e diffusione delle competenze.

Il ruolo e le competenze professionali nel contact center

Come per le imprese private, anche per le strutture pubbliche deputate a curare la relazione con il cittadino, le persone svolgono un ruolo determinante. Da esse dipende, in buona misura, la qualità della relazione e della comunicazione con l'esterno, con la cittadinanza in generale e con i singoli clienti.

Le soluzioni tecnologiche e informatiche di cui dispongono le amministrazioni pubbliche sono solo un presupposto per un dialogo costruttivo e una migliore relazione con il cittadino/cliente, ma non ne sono di certo una garanzia. In realtà il fattore distintivo che determina il successo o meno di un contact center o di un qualsiasi centro d'assistenza e relazione con il pubblico è rappresentato dagli uomini e dalle donne che in esso lavorano.

Chi sono i lavoratori dei contact center nel mondo del pubblico? Quali competenze stanno via via sviluppando? Come e se va gestita la loro formazione all'interno dell'amministrazione?

Nei paragrafi che seguono vediamo di rispondere a queste e ad altre domande sul personale impiegato nei contact center pubblici¹.

5.1 Gli operatori: una risorsa fondamentale

Dalla ricerca di Benchmarking 2003 del Customer Management Forum emerge che il 45% dei partecipanti alla ricerca riconosce le risorse umane come fattore critico per il raggiungimento degli obiettivi in una strategia di contact center. Sicuramente diversi sono i motivi per cui prestare molta attenzione alle persone che lavorano all'interno dei contact center nella Pubblica Amministrazione.

In primo luogo i cosiddetti *impiegati dello sportello* che passano a lavorare nei contact center sono stati, e continuano ad essere, i soggetti attivi del cambiamento delle amministrazioni pubbliche che hanno deciso di implementare al loro interno strutture di consulenza e relazione con i cittadini, attraverso l'integrazione di vari canali. In altre parole attraverso loro e con loro si realizza concretamente il pas-

1. Alcuni di questi temi sono trattati anche in Bagnara S. e Livigni L., *Nuove Professionalità CRM Oriented*, Pubblica, Aprile, 2003.

saggio da un modello di amministrazione rigida e impenetrabile ad un modello di amministrazione che non solo dialoga apertamente con i cittadini, ma che si fa raggiungere in vario modo ed è accessibile con nuovi strumenti tecnologici, che rendono l'interazione con i cittadini e le imprese semplice ed immediata.

Un altro motivo per cui dedicare attenzione alle persone impiegate in un contact center pubblico è che, nonostante queste siano i soggetti attraverso cui si realizza l'apertura verso l'esterno, in alcuni casi esse ricevono dall'alto l'input di tale cambiamento senza comprenderne appieno le ragioni o senza avvertirne direttamente la necessità². Da qui, dunque, l'importanza di coinvolgerle all'interno del processo di *change management* che inevitabilmente richiede l'implementazione delle strutture di *customer care* in ambito pubblico, rendendole consapevoli della loro strategicità e dedicando attenzione alla loro motivazione, al loro sviluppo, alla loro valorizzazione all'interno di tutta la struttura organizzativa a cui appartengono.

E' importante, dunque, alla luce di quanto detto finora, interrogarsi su come sia possibile il passaggio delle persone che lavorano nei call e center pubblici da impiegati tradizionali a consulenti e delineare a grandi linee quale sia il loro profilo professionale.

5.1.1 Personale interno o esterno?

Nell'implementare e sviluppare un call center, le amministrazioni pubbliche come le realtà private, come visto nei capitoli precedenti, possono ricorrere a personale interno alla struttura o ad una gestione esterna (in *outsourcing*). La decisione di imboccare una strada o l'altra può dipendere da molti fattori: contenimento dei costi di start-up, complessità del servizio da erogare tramite il contact center, articolazione e complessità delle informazioni veicolate, preparazione del personale già a disposizione nell'amministrazione, ecc.

Nell'ipotesi di *personale interno*, la maggior parte dei lavoratori delle strutture di contact center è costituita da dipendenti dell'amministrazione chiamati ad occuparsi dell'assistenza e comunicazione con il cittadino tramite il contact center. Queste persone, dunque, lasciato il posto di lavoro precedentemente occupato all'interno dell'amministrazione, si trovano a svolgere diverse e nuove attività: veicolano verso l'esterno le comunicazioni che l'ente si propone di diffondere; recepiscono le istanze provenienti dall'esterno per riportarle all'interno dell'ente; accolgono le richieste dall'esterno e le instradano ad altre strutture o unità organizzative competenti; erogano con nuovi canali informatici e telematici un vero e proprio servizio ai cittadini, offrendo consulenza su materie amministrative e su adempimenti burocratici.

2. Sarà ribadita in più di un'occasione l'evidenza che le pubbliche amministrazioni si trovano ad agire, nella maggior parte dei casi, in posizione di *monopolio*. Per questo motivo, la scelta di *orientarsi al servizio* verso il cittadino non corrisponde necessariamente ad una scelta di sopravvivenza sul mercato come invece può essere stato per alcune realtà private.

Il call center dell'Agenzia delle Entrate è gestito completamente all'interno

Vi operano esclusivamente dipendenti dell'Amministrazione. I cosiddetti "consulenti telefonici" sono circa 600, distribuiti in sei call center attivi su tutto il territorio nazionale.

L'Agenzia delle Entrate ha prestato molta attenzione sia alla selezione che alla gestione alle risorse umane, poiché il call center rappresenta un canale qualificato attraverso il quale l'Amministrazione finanziaria colloquia con il contribuente. Prima dell'immissione in servizio, i neo consulenti telefonici, appositamente selezionati, devono frequentare obbligatoriamente un corso di formazione di almeno 30 giorni.

Il periodo minimo di permanenza dei consulenti telefonici presso i call center è stato stabilito in due anni, alla scadenza del primo biennio di attività le richieste di uscita del personale non hanno superato il 10%. Il limitato turn over è stato assicurato con nuovo personale a seguito di riapertura delle selezioni. La formazione ovviamente non si limita alla fase di immissione di servizio ma costituisce un elemento costante nel tempo.

Nella seconda ipotesi, di personale esterno di contact center, meno frequente in ambito pubblico, solitamente le attività vengono gestite ad un primo livello con personale esterno, che riceve le richieste più generiche, e ad un secondo livello solitamente da personale interno all'ente pubblico.

Il call center del **Comune di Roma** è organizzato in due livelli. Il primo livello rappresenta la prima interfaccia che interagisce con il cittadino nel momento della chiamata. L'obiettivo di questo primo livello è superare la "barriera" - di *accessibilità* - tra il cittadino e l'Amministrazione. Si tratta di un (primo) livello di accoglienza, con operatori umani, in sostituzione del precedente centralino e con un valore aggiunto rispetto ad una semplice commutazione: il dare informazioni sul *chi, dove, quando* dell'Amministrazione.

Il primo livello è l'unica funzione del call center esternalizzata. L'Amministrazione è infatti consapevole del fatto che, quando il cittadino si rivolge al Comune, chiede sì dove è l'ufficio, dove ci si può rivolgere, etc., ma chiede quasi sempre, anche qualcosa di più: domande specialistiche e servizi di vero e proprio accompagnamento nella soluzione di problemi complessi. Al primo l'Amministrazione ha quindi scelto di affiancare un *secondo livello* di risposta, con personale interno al Comune, cui vengono trasferiti i casi che richiedono un approfondimento maggiore (la cosiddetta "informazione specialistica approfondita" che non coincide con l'accoglienza delle pratiche, di competenza dei singoli uffici).

Si è scelto di dare in outsourcing il primo livello del call center perché:

- assicura un servizio 24 ore al giorno, 7 giorni su 7, con 120 linee in ingresso
- assicura il multi-linguismo degli operatori
- permette un contenimento dei costi operativi e gestionali connessi al servizio.

Il contact center dell'INPS è gestito in *outsourcing*, limitatamente al front-office, in particolare i primi due livelli: automatizzato e con operatore centrale.

Le motivazioni di tale scelta dipendono essenzialmente da due fattori:

- efficienza;
- economicità.

In primo luogo si è voluto mettere in condizione gli impiegati delle sedi di svolgere le tradizionali attività di sportello ed evitare aggravii di lavoro derivanti dalla necessità di rispondere ai quesiti generici dei clienti che, allo stesso tempo, dispongono di un importante canale alternativo, rappresentato dal contact center che soddisfa le loro richieste sulla normativa previdenziale. Il contact center agisce come un filtro che, attualmente, è in grado di garantire il 60% di risposte.

In secondo luogo l'esternalizzazione viene considerata un'opportunità per contenere i costi operativi e di gestione.

E' a questo secondo livello infatti che arrivano i casi più complessi o comunque i quesiti che richiedono una maggiore conoscenza specialistica della materia amministrativa.

La scelta di ricorrere a personale interno o esterno implica un focus dell'organizzazione su due aspetti differenti.

Implementare e sviluppare un contact center *in house* assicura la preparazione sui contenuti del servizio erogato, dal momento che si può fare affidamento sulle competenze e conoscenze acquisite dai lavoratori nel corso della loro vita lavorativa e professionale nell'ente.

Il ricorso ad una gestione esterna, invece, garantisce che il personale impiegato nel contact center possieda le competenze comunicative necessarie a svolgere con qualità il lavoro di public care o assistenza al cittadino, competenze che solitamente non appartengono al bagaglio posseduto dal personale che lavora nella Pubblica Amministrazione.

5.1.2 Gli operatori della *front line*: da "impiegati di sportello" a "lavoratori della conoscenza"

Le competenze delle figure professionali di un contact center sono ormai ben lontane da quelle tradizionali che associamo solitamente alla figura dell'impiegato di sportello. In alcuni casi questo nuovo ruolo è riconosciuto a pieno titolo all'interno dell'organizzazione, in altri invece può essere necessario un più forte impegno da parte della dirigenza e degli alti vertici amministrativi affinché la nuova figura sia riconosciuta e legittimata all'interno dell'organizzazione. E soprattutto affinché sia riconosciuto da tutti i componenti dell'ente il ruolo fondamentale di sgravio delle attività svolte da tutte le unità o funzioni organizzative.

Comunque sia, indipendentemente dal grado di riconoscimento e di visibilità, nella pubblica amministrazione, così come nelle realtà private, il lavoro dell'addetto al contact center, del consulente telefo-

nico, rappresenta ormai un *mestiere* ben delineato, con precisi requisiti professionali e competenze comunicative e di contenuto. Vediamo quali.

Innanzitutto diventano sempre maggiori, in termini di importanza e di rilevanza, le attività gestite a diretto contatto con i cittadini e i processi realizzati con l'aiuto delle nuove tecnologie. E per di più è cambiato l'oggetto primario del lavoro: invece che semplici esecutori di procedure e adempimenti burocratici, coloro che lavorano in tali strutture usano, trasferiscono e archiviano conoscenza (non solo semplici informazioni) in costante relazione e interazione con i colleghi, appartenenti ad altre unità organizzative o addirittura ad altre strutture od enti (come nel caso per esempio dei servizi polifunzionali).

In ragione di queste considerazioni, possiamo affermare che essi sono *lavoratori della conoscenza*³ (*knowledge workers*), ovvero persone che manipolano conoscenza di natura più svariata. Così come di natura più varia è la conoscenza che essi sono chiamati a possedere, interiorizzare e applicare durante le attività quotidiane: conoscenza di processi lavorativi, di nuovi supporti informatici e tecnologici con cui si erogano i servizi, conoscenza di banche dati, di procedure e adempimenti amministrativi della propria area organizzativa, di strutturazione e logiche di funzionamento di altre unità o strutture pubbliche ecc.

Parlando dei lavoratori della conoscenza è utile fare una piccola parentesi per distinguere due grandi categorie/tipologie. La prima è rappresentata da chi crea conoscenza e ha come scopo preciso della propria esistenza lavorativa la creazione di conoscenza nuova (si veda, come caso esemplificativo, l'intellettuale classico o il ricercatore). Il secondo tipo di lavoratore della conoscenza, invece, non è strettamente deputato a produrre conoscenza nuova, ma ha come attività fondamentale quella di manipolare conoscenza, senza che questa sia necessariamente posseduta in prima persona.

Gli operatori di call e contact center delle strutture pubbliche appartengo proprio a questa seconda tipologia di lavoratori. Essi infatti mettono a disposizione del cliente conoscenza che solo parzialmente possiedono in prima persona e che, nella gran parte dei casi, si trova depositata in varie forme e modi all'interno dell'organizzazione.

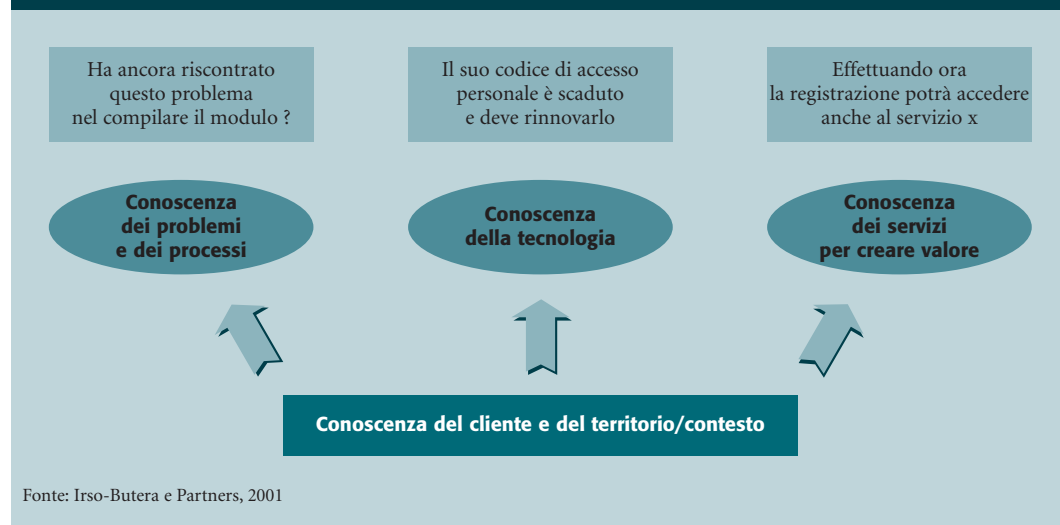
Anche nel caso di strutture pubbliche, così come per i contact center di aziende private, è impensabile infatti che il singolo operatore possieda tutte le informazioni o conoscenze necessarie a svolgere il proprio lavoro di assistenza e relazione con il cittadino. Le cose che il singolo operatore non conosce possono esser ricercate dai colleghi, oppure possono essere "ripescate" in tutti gli artefatti di supporto che hanno proprio la funzione primaria di raccogliere informazione e conoscenza, e renderla disponibile ogni volta lo si richieda (banche dati, archivi cartacei ed elettronici, artefatti tecnologici, sistemi informatici di supporto all'operatore ecc.).

3. F. Butera, E. Donati, R. Cesaria, *I lavoratori della conoscenza*, Franco Angeli, Milano, 1997.

L'operatore di contact center, dunque, può essere a pieno titolo considerato un lavoratore della conoscenza, pur non producendo o elaborando direttamente dentro di sé conoscenze nuove. Egli mette insieme soprattutto conoscenze che sono disseminate all'interno della struttura pubblica e le rende fruibili per l'esterno. Sulla base di queste risponde alle richieste che provengono dai clienti, offrendo in prima persona consulenza ai cittadini, o instrada la richiesta verso altre strutture (o singole persone) meglio capaci di risolvere il quesito o erogare il servizio richiesto (funzione di accompagnamento ed instradamento).

Non da ultimo, a questi lavoratori viene richiesto quotidianamente di appropriarsi della conoscenza che continuamente *manipolano* per depositarla nei sistemi di raccolta e archivio costruiti appositamente all'interno dell'organizzazione. In tal modo la conoscenza prima posseduta dal singolo diverrà patrimonio comune messo a disposizione di tutti e nuovamente utilizzabile.

Figura 1 Le conoscenze in possesso dai knowledge worker all'interno di un contact center



Le conoscenze accumulate dai consulenti telefonici vengono valorizzate in diversi modi: facendoli partecipare alle Commissioni per la predisposizione delle istruzioni per i modelli di dichiarazione e implementando le knowledge base (unità di conoscenza) delle banche dati, disponibili in Intranet.

Il consulente telefonico ha come principale punto di riferimento la norma legislativa o la circolare ministeriale, che può facilmente consultare. Può inoltre accedere alla banca dati di documentazione tributaria curata dall'Ufficio di coordinamento legislativo del Ministero dell'Economia e delle Finanze. Questa banca dati è direttamente gestita dall'Agenzia delle Entrate per l'inserimento della prassi (circolari e risoluzioni) e raccoglie le leggi, le circolari e le sentenze di natura tributaria dal 1973 fino ad oggi.

I call center hanno inoltre una propria banca dati, cui gli operatori accedono per visionare le informazioni di base. Esse riguardano problematiche ricorrenti e di non elevata difficoltà tecnica; si tratta per lo più di schede con risoluzioni di casi concreti. La banca dati viene comunque utilizzata in parallelo ad altre fonti, principalmente la banca dati di documentazione tributaria. Inoltre i consulenti telefonici partecipano come attori principali nella costruzione della Banca di conoscenza dell'Agenzia: Progetto SISIFO che nasce per soddisfare l'esigenza informativa dei call center e quindi dei contribuenti. La Banca dati in questione è prima di tutto una Banca dati "made in Agenzia" sviluppata cioè, dalle strutture dell'Agenzia delle Entrate, validata a livello centrale e costantemente aggiornata dalle singole Direzioni Regionali e dai call center. In particolare, le Basi della conoscenza che alimentano questa Banca dati, sono strutturate per "categorie di problemi fiscali" e relative soluzioni da condividere e sviluppare attraverso l'attivazione di un colloquio telematico gestito autonomamente tra i vari "attori" (Direzioni Regionali, Uffici locali, call center, Direzione Centrale Gestione Tributi – Ufficio Documentazione Fiscale agli Uffici, Gruppo Redazionale Periferico, Esperti Tecnici) esperti nella materia tributaria e movimentato costantemente da ogni operatore abilitato del call center e del *front office*.

Il call center può inoltre, se riscontra un numero di domande ricorrenti la cui risposta sia certa e validata, pubblicarle in un'apposita sezione (*Frequently Asked Questions*) dell'Intranet dell'Agenzia delle Entrate.

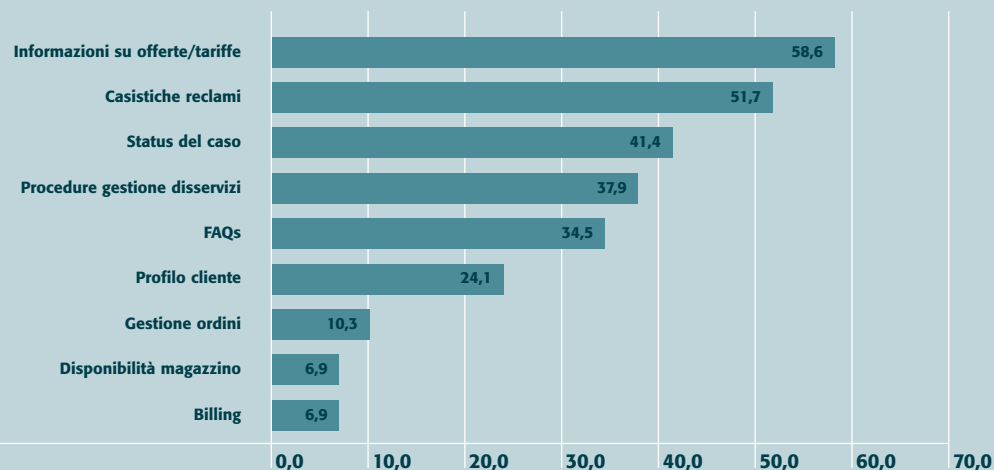
Sinteticamente, i consulenti telefonici hanno a disposizione i seguenti strumenti di supporto:

- banca dati e informazioni su argomenti di carattere tributario (*knowledge base*);
- gestione del contatto telefonico (*Contact Management*);
- connessione con Anagrafe tributaria ;
- sito Internet dell'Agenzia delle Entrate;
- Intranet dell'Agenzia delle Entrate;
- documentazione tributaria;
- CD e prodotti on line di normativa tributaria con commenti di esperti.
- documentazione tributaria;
- CD e prodotti on line di normativa tributaria con commenti di esperti.

Le possibilità di arricchire la competenza dell'operatore crescono naturalmente nei periodi caldi. In prossimità della scadenza per la presentazione delle dichiarazioni dei redditi (aprile-maggio) vengono organizzate alcune videoconferenze dirette sia agli uffici periferici dell'amministrazione sia ad esterni (organizzazioni di categoria ecc.). In quest'occasione vengono poste all'Amministrazione delle domande, relativamente alle quali, la stessa fornisce - dopo verifiche e studi - le risposte. L'intera operazione conduce alla stesura di circolari in cui sono indicate tutte le risposte sui temi richiesti con maggiore frequenza, circolari rese immediatamente note ai call center e a chi vi opera.

Nella tabella che segue sono indicate le principali tipologie di conoscenze a cui accede un operatore di contact center all'interno di un ente pubblico. Come si può notare si tratta di conoscenze di natura molto varia e che rientrano in ambiti completamente differenti.

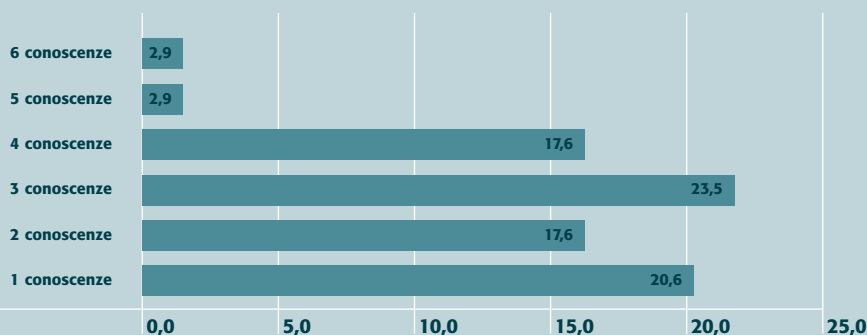
Figura 2 Conoscenze a cui accede l'operatore



Fonte: Customer Management Forum, 2003

Di seguito invece viene evidenziato il numero di conoscenze a cui l'operatore accede durante la propria attività quotidiana. Sono sempre più numerosi i casi in cui l'operatore si trova a dover gestire più informazioni contemporaneamente e a dover organizzare numerose conoscenze.

Figura 3 Numero di conoscenze a cui accede l'operatore



Fonte: Customer Management Forum, 2003

L'operatore ha come principale punto di riferimento il sito del Comune, la Intranet, Internet e supporti cartacei che tracciano i contatti con gli utenti e le principali tipologie di richiesta. Non possono accedere ai data base dei servizi (anche per problemi di privacy, la stessa cosa si ripropone nei casi in cui si voglia implementare un sistema di tracking delle interazioni con gli utenti). Si riscontrano problematiche connesse all'utilizzo di nome e cognome degli utenti per problemi legati alla normativa sulla privacy.

Ogni operatore fa leva sulle proprie reti di relazioni (reali), per trovare risposta alle richieste degli utenti. Queste reti di connessioni tra persone, sono mantenute a livello individuale, e nell'organizzazione non ve ne è traccia né conoscenza.

Come si può fare per portare a conoscenza dell'organizzazione queste reti, sostenendole e contribuendo a strutturarle? Favorendo la cooperazione, l'interscambio e la condivisione delle conoscenze. Tra chi opera nel call center e chi lavora nelle altre aree organizzative. Attualmente la strutturazione delle informazioni è a cura degli operatori, in particolare del Responsabile del centralino. In prospettiva, la costruzione di mappe di domande e risposte avverrà in modo più sistematico e confluirà nel sistema informativo di supporto al call center. L'alimentazione e l'aggiornamento delle mappe, richiede una cultura organizzativa di orientamento alla soddisfazione del cittadino, che dia continuità e che metta a sistema le azioni di strutturazione delle informazioni e conoscenze interne all'organizzazione.

5.2 I caratteri di una nuova professionalità

Concretamente all'interno delle strutture deputate alla relazione con il cittadino si assiste al passaggio da impiegati pubblici a consulenti. I consulenti rappresentano la prima interfaccia fra amministrazione e cliente. Come abbiamo già detto non si tratta di persone chiamate solo a fornire informazioni spicciole ai singoli clienti, ma sono professionisti che devono conoscere profondamente le attività e i servizi erogati dalla propria amministrazione e devono conoscere le nuove modalità con cui tali servizi possono essere forniti al territorio.

Tali professionisti o consulenti sono i diretti responsabili della qualità e della bontà della relazione con l'esterno e si trovano a dialogare con cittadini sempre più informati, esigenti e sempre più coscienti di poter richiedere, tramite diversi canali e modalità, i servizi forniti dalla pubblica amministrazione. In altri termini gli addetti ai contact center sono un chiaro esempio di una nuova professionalità nascente che è espressione dell'innovazione e del cambiamento che sta riguardando tutta la pubblica amministrazione.

La situazione si fa sempre più simile al rapporto fra cliente e azienda in ambito privato, in cui le organizzazioni devono sforzarsi quanto più è possibile di trattenere presso di sé i propri clienti, instaurando con loro una relazione di fiducia e di scambio reciproco. Naturalmente, nel caso della pubblica amministrazione per molte attività e servizi forniti alla cittadinanza non esiste un libero mercato né concorrenti da affrontare. Ma, nonostante questo, l'attenzione al

cliente diviene una priorità indiscussa, tant'è che sono sempre più numerosi gli enti che si dotano di strumenti di rilevazione della soddisfazione dei cittadini rispetto al servizio o alla prestazione effettuata, proprio come avviene per le aziende private. La presenza di sistemi di misurazione della qualità percepita, o della soddisfazione del cliente è senza dubbio un vistoso e significativo sintomo di una sensibilità che sta cambiando.

In altre parole, si sta verificando per le pubbliche amministrazioni quello che già accade da tempo nelle aziende, ovvero la trasformazione da organizzazioni orientate alla produzione a organizzazioni orientate al cittadino/cliente. L'obiettivo è soddisfare il cliente, anticiparne i bisogni e tenerlo legato alla propria organizzazione in una relazione di valore e a lunga durata.

Ecco dunque che diventano strategiche le persone che all'interno delle amministrazioni pubbliche vengono a contatto con il cittadino, dal momento che sono portavoce dell'organizzazione e artefici di tale relazione, e sono chiamati dunque ad agire in una logica completamente differente da quella seguita finora. Diviene cruciale infatti la capacità di costruire e mantenere la fiducia (*trust*) e dei cittadini per essere riconosciuti come punto di riferimento qualificato e preparato per sbrigare pratiche e adempimenti amministrativi anche piuttosto complessi. E' compito delle persone che lavorano nel contact center guadagnarsi la fiducia dei cittadini/clienti nei confronti dell'ente: se non ne sono capaci, non solo il loro lavoro risulta inutile ma può diventare addirittura pericoloso per l'immagine dell'istituzione che rappresentano. Di converso, è compito dell'amministrazione dare fiducia, visibilità e riconoscimento adeguato al personale del contact center per permettere che lavori a contatto con i clienti nel miglior contesto e condizioni possibili.

Nel prossimo paragrafo vedremo meglio come il ruolo dell'operatore risulta ad oggi completamente diverso rispetto a qualche tempo fa in cui si poteva ancora identificare in un *operaio dei servizi*, con competenze scarse, demotivazione, gestione indifferenziata del proprio percorso, nessuna responsabilità sul cliente trattato.

5.2.1 Le figure professionali di un contact center

Come abbiamo più volte ricordato, generalmente le attività svolte in un contact center si dividono in attività di *front line* e *back office*. Gli addetti al *front line* si occupano a grandi linee di gestire la richiesta in prima battuta, identificando le esigenze del cliente e cercando di fornire le informazioni necessarie per chiudere il contatto con un'unica telefonata. Il *back office*, invece, viene chiamato a risolvere i casi più complessi, per cui è necessario un approfondimento o comunque un lavoro di ricerca più articolato. Spesso si tratta di operatori più esperti che si riservano di richiamare il cliente e fornire la risposta dopo aver elaborato il caso e raccolto quante più informazioni e conoscenze possibili per la sua risoluzione.

Parlando di personale impiegato nei contact center pubblici si possono individuare tre grandi gruppi, con diverse responsabilità e obiettivi (e a volte anche con diverse competenze):

- gli operatori di prima linea (o consulenti, il più delle volte telefonici);
- le persone riconosciute come esperte (*e i team leader*);
- le figure che hanno più una funzione gestionale di *staff*.

Gli operatori o consulenti gestiscono il primo contatto con la clientela ed hanno la responsabilità legata alla gestione della chiamata o e-mail del cliente. L'operatore ha il compito fondamentale di prestare molta attenzione alla relazione, dato che egli rispondendo comunica all'esterno l'efficienza e il buon funzionamento dell'ente.

Figura 4 Il passaggio da impiegato a consulente telefonico

Da impiegato	➔	A consulente
Senza potere		Dotato di poter e iniziativa
Orientato a una carriera individuale		Desideroso di riuscire come membro del gruppo
Strumento di produzione	➔	Vita umana da rispettare
Passivo e dipendente	➔	Creativo, imprenditivo, capace di rischiare
Dipendente da convincere	➔	Alleato con cui vincere
Fattore di costo da razionalizzare		Intelligenza e talento da valorizzare
Risorsa da utilizzare, gestire, controllare		Persona capace di autocontrollo e autorealizzazione

Fonte: Irso-Butera e Partners, 2002

Gli esperti o *case manager* sono caratterizzati da una forte conoscenza consolidata e riconosciuta in determinati ambiti o materie. Si tratta in altre parole di operatori molto esperti che hanno la capacità di guidare un gruppo di lavoro e di incentivare gli operatori, mantenendone alta la motivazione anche grazie alle caratteristiche personali di leader.

Gli esperti spesso svolgono il ruolo di *supervisor* o *team leader* con funzioni di controllo e gestione dell'attività operativa, lavorando a fianco degli operatori e seguendo le attività telefoniche.

Il *supervisor* generalmente guida gruppi di operatori e ne organizzare il lavoro; affianca i colleghi direttamente alle loro postazioni di lavoro; risponde della gestione dell'attività nei confronti del responsabile; redigere report sulle attività operative.

Le attività fondamentali del *team leader* possono essere così riassunte (dati Benchmarking 2003, Customer Management Forum):

- organizzazione lavoro;
- *tutorship* e *coaching*;
- gestione casi cliente complessi;
- valutazione operatori;
- *reporting*;
- raccolta esigenze formative;
- monitoraggio prestazioni;
- razionalizzazione casistiche;
- monitoraggio obiettivi servizio;
- dimensionamento.

Il responsabile del servizio o direttore del contact center ha per lo più un ruolo di coordinamento e gestione dei collaboratori. E' colui che ha la completa responsabilità del contact center e ha il compito di:

- amministrare la struttura;
- rispondere della performance degli operatori nei confronti dell'ente;
- gestire il personale del contact center;
- definire le politiche amministrative e finanziarie;
- rispondere degli aspetti legali sui servizi erogati.

Inoltre questa figura si occupa di sostenere lo sviluppo delle conoscenze e delle capacità dei collaboratori, assegnare obiettivi e sviluppare le prestazioni dei collaboratori, partecipare ai processi di lavoro e fornire supporto professionale, orientare le persone verso i diversi ruoli professionali in base alle loro attitudini e ai fabbisogni aziendali, formulare proposte di riconoscimento e carriera in coerenza con i risultati e con le competenze espresse dalle persone. Il responsabile del contact center deve garantire il livello di efficacia e di efficienza precedentemente stabilito dall'ente, anche sotto l'aspetto di costo del servizio, pertanto svolge azioni di controllo dell'attività e dei risultati conseguiti, curando con attenzione le fasi di reclutamento del personale e di formazione dello stesso.

5.2.2 Le competenze necessarie

Per illustrare le competenze (conoscenze, capacità e atteggiamenti) richieste al personale di un contact center non si procederà distinguendo sempre fra le precedenti figure, in quanto esistono molte competenze che devono essere possedute da qualsiasi addetto al contact center, indipendentemente dalla sua appartenenza ad un gruppo o all'altro. Né si distinguerà puntualmente fra *front line* e *back office* dal momento che i confini fra le attività non sono sempre ben delineati come potrebbe sembrare a prima vista. Cercheremo quindi di ragionare in termini generali, specificando le differenze via via quando sarà necessario.

A tutti i lavoratori impiegati in contact center pubblici, siano essi deputati al *front office* o al *back office*, siano essi esperti o semplici operatori, sono richieste tanto conoscenze di contenuto (generali e specialistiche) quanto competenze relazionali e comunicative. Si tratta in ogni modo di figure professionali preparate da un lato sulle materie specifiche e di contenuto (per es. amministrative e normative), dall'altro dotate di una grande capacità di interazione sociale sia verso i clienti esterni sia verso i colleghi interni occupati in altre strutture e unità.

Un primo tipo di conoscenza in possesso dai lavoratori di un contact center è quella focalizzata sul *contenuto* (ovvero sull'oggetto conosciuto). Si tratta innanzitutto di conoscenza sulle materie amministrative di competenza dell'amministrazione, normative legislative, circolari ministeriali, informazioni generali sulle attività svolte dall'ente e da altre organizzazioni affini per attività e ambiti di competenze. A queste si aggiungano tutta una serie di conoscenze circa le principali casistiche e le relative soluzioni che possono prospettarsi erogando il servizio *on line* e assistendo il cittadino nell'adempimento delle pratiche amministrative. Ci sono, infatti, molte domande e risposte codificate, che vengono trasmesse e diffuse all'interno dei contact center e che rappresentano lo *zoccolo duro* su cui avviene la formazione e l'aggiornamento delle persone che lavorano in tali strutture. Si tratta delle cosiddette FAQ (*Frequently Asked Questions*) che rappresentano i quesiti più richiesti dai clienti e che devono essere conosciuti in modo dettagliato dagli addetti ai contact center.

Il secondo tipo di competenza, o meglio di capacità, che tutte le persone addette alle strutture di contatto con il cliente devono necessariamente possedere, sono le *capacità relazionali*, indispensabili per una corretta interazione e relazione con gli altri. Si tratta di capacità che consentono al singolo lavoratore di interfacciarsi con il cliente in modo diretto, chiaro, trasparente, sapendo non solo cosa dire, ma anche in che modo. Le capacità relazionali si rifanno inevitabilmente alla più specifica capacità di orientamento al servizio: comprensione e anticipazione della domanda proveniente dal cliente; gestione del rapporto con diversi interlocutori esterni all'organizzazione; immedesimazione nell'interlocutore per capirne il punto di vista (spesso si tratta di cittadini in difficoltà, di anziani, di stranieri ecc.); capacità di recepire le esigenze, anche non espresse, dei clienti e di fornire le soluzioni che producono valore e che rispondono alle aspettative di qualità dell'interlocutore; capacità di centrare obiettivi e attese, rispettando vincoli organizzativi e burocratici amministrativi.

Sono questi i punti su cui bisognerebbe fare il maggiore sforzo, per trasmettere la cultura del servizio (e della consulenza) a persone abituate alle logiche della pubblica amministrazione, in un contesto di relazione che invece ora è completamente diverso da quello degli anni scorsi. E' questa una dimensione nevralgica per tutto il personale

addetto ad un contact center in ambito pubblico: sviluppare la capacità dell'orientamento al servizio, ovvero la capacità di fornire un servizio di valore per il cliente o il cittadino, senza limitarsi a fornire mere informazioni. Oltre a quanto appena detto, l'orientamento al servizio implica la capacità di seguire la richiesta ricevuta dall'esterno in tutte le sue tappe e il suo percorso, facendosi carico con responsabilità della sua felice conclusione.

Come abbiamo già anticipato a proposito dei lavoratori della conoscenza, per i lavoratori di un contact center non sono sufficienti capacità di relazione verso l'esterno, ma sono indispensabili anche *capacità di interazione verso l'interno* della struttura.

Non è raro infatti che per fornire un servizio o per accompagnare il cliente nello svolgimento di un adempimento o di una pratica burocratica, il *knowledge worker* debba rivolgersi ai propri colleghi, attingendo alla conoscenza che essi possiedono. Ecco dunque che diventa indispensabile per queste nuove figure la capacità di collaborare con gli altri addetti, esprimendo con chiarezza contenuti di varia natura, trasferendo efficacemente pensieri, idee, concetti, informazioni, contribuendo a generare relazioni collaborative e sinergiche.

Nell'assistere il cittadino nelle richieste e negli adempimenti burocratici il lavoratore non opera in isolamento, contando solo su ciò che egli conosce o ricorda. Data l'imprevedibilità delle circostanze e delle situazioni che si possono prospettare, il consulente pubblico si trova a dover necessariamente far leva su tutte le relazioni interpersonali instaurate nell'organizzazione. Ecco dunque che diventano fondamentali i legami interpersonali, verso coloro che possono essere depositari di conoscenza utile quotidianamente per erogare il servizio o fornire l'informazione necessaria al cliente.

Non è raro, infatti, che gli addetti al contact center si trovino anche a dover fornire supporto informativo esperto all'interno dell'organizzazione, e a dover soddisfare con esautività eventuali richieste di informazioni e aggiornamento da colleghi appartenenti ad altre unità organizzative.

Decade pian piano, quindi, l'immagine dell'impiegato che svolge la maggior parte del proprio lavoro dietro alla scrivania, difendendo proprio territorio da attacchi esterni, mentre sono sempre più diffusi ambienti di lavoro in cui le persone possono, e devono, scambiarsi informazioni e conoscenza, collaborare e dialogare fra loro.

E' facilmente comprensibile quanto sia strategico, dunque, che si diffondano anche all'interno di tali realtà nuove modalità di lavoro, quali per esempio il *team working*, e una nuova disposizione a collaborare con gli altri, a mantenere e promuovere relazioni interfunzionali.

Nella figura che segue vengono riassunte le condizioni facilitanti per il *team working* e per sollecitare relazioni collaborative.

Figura 5 I fattori rilevanti all'interno del lavoro in team



Un'altra nuova capacità ormai divenuta un requisito fondamentale per chiunque operi all'interno di un contact center è quella del *problem solving*, ovvero la capacità di far fronte a situazioni imprevedibili derivanti dall'interazione quotidiana con la clientela esterna e che, per loro natura, non possono essere immaginate a priori. Come nei contact center di aziende private, anche per le strutture nella Pubblica Amministrazione è impossibile infatti prevedere con dettaglio e precisione tutti i contenuti delle attività, nonché dei quesiti, delle consulenze che si dovranno svolgere nel corso della giornata. Gli interventi che spesso i consulenti sono chiamati a compiere possono essere i più vari e disparati fra loro. In tal modo più che la perfetta conoscenza di pratiche e standard lavorativi, diviene cruciale la capacità di adattamento, di interpretazione e di reazione a situazioni difficili o inconsuete. O sicuramente la capacità di capire a chi rivolgersi o verso chi instradare la richiesta del cliente per rispondervi in modo completo ed esauriente.

Da quanto detto finora si comprende che un'altra capacità viene richiesta ai lavoratori dei contact center, specialmente a quelli di strutture molto grandi: la *tolleranza allo stress*. E' utile riflettere sulla particolare natura dello stress originato da queste nuove attività e condizioni di lavoro sempre più diffuse nelle pubbliche amministrazioni. Mentre un tempo lo stress all'interno di una struttura pubblica poteva essere causato principalmente dalla ripetitività dei compiti e dalla necessità di assolvere a procedure prestabilite in cui non era possibile apportare alcun contributo personale, ora invece le situazioni stressanti ed ansiogene hanno natura ed origine completamente diversa. Esse sono imputabili al fatto di dover svolgere attività di *problem solving*, spesso complesso, con compiti articolati e difficilmente prevedibili. Se a ciò si aggiunge la difficoltà di interagire con gli strumenti tecnologici e le deficienze organizzative che a volte non facilitano lo svolgimento delle attività degli operatori, è facile immaginare quali siano le reali condizioni di stress mentale di queste strutture.

Un'ultima capacità dei lavoratori di un contact center da sviluppare con attenzione è la *flessibilità*. Le strutture di *public care* sono improntate al principio di flessibilità sotto diversi punti di vista: tanto nei contenuti specifici del lavoro quotidiano (abbiamo visto come buona parte dei casi e delle consulenze richieste non possono essere anticipati) quanto proprio nell'organizzazione delle attività e nella strutturazione dei momenti di lavoro. Molti contact center pubblici, infatti, si stanno strutturando in modo tale da permettere un accesso al cittadino in un arco di tempo sempre più ampio durante la giornata. Non è da sottovalutare, dunque, lo sforzo di flessibilità che viene richiesto agli addetti ai contact center per adattarsi a situazioni di lavoro flessibili, un tempo impensabili per una amministrazione pubblica.

A titolo esemplificativo riportiamo di seguito un profilo di conoscenze e capacità professionali in possesso da un operatore a diversi livelli di esperienza e permanenza nella struttura di contact center.

Tabella 1 Conoscenze, capacità e orientamenti professionali di un operatore

	Operatore Junior	Operatore	Operatore Senior
CONOSCENZE CHIAVE			
Servizi dell'Ente	••	••	•••
Bisogni, modalità di fruizione ed erogazione dei servizi da parte del cliente	•	••	•••
Offerta e sistema di offerta su uno specifico servizio	•	••	•••
Applicativi in uso	••	••	•••
Politiche e procedure di Customer Care dell'Ente	•	••	•••
Modalità operative dell'Ente	•	••	••
Struttura operativa e processi dell'Ente	•	•	•
Training			••
Stesura della documentazione		•	••
Audit della Qualità		•	••
CAPACITÀ E ORIENTAMENTI PROFESSIONALI			
Capire i bisogni del cliente (interno/esterno) e offrire consulenza	••	••	•••
Orientamento al servizio verso il cliente	••	••	•••
Capacità di ascolto	••	••	••
Empatia	••	••	••
Chiarezza espositiva	••	••	••
Padronanza tecnica e aggiornamento	•	••	•••
Problem setting/solving	••	••	••
Flessibilità operativa	•	•	•
Tempestività di risposta	•	••	••
Gestire e motivare il team, formare i più giovani		•	••
Capacità di teamworking	••	••	••

Fonte: Irso-Butera e Partners

5.2.3 I case manager e i responsabili di servizio

Approfondiamo in questo paragrafo le figure dei case manager e dei responsabili di servizio.

I *case manager* sono specialisti o esperti riconosciuti, che, integrando le competenze necessarie per risolvere il problema, si fanno carico della relazione con il cliente in tutti i suoi momenti e le sue tappe e sono responsabili della sua soddisfazione complessiva. I *case manager* coniugano competenze tecniche molto avanzate con forte capacità di analisi e diagnosi del contesto, maturata con gli anni e l'esperienza pregressa. Si tratta di figure strategiche per il contact center in quanto fungono da punto di riferimento per tutti gli altri operatori (specie per i più giovani) di fronte ai casi particolarmente complessi e non proceduralizzati. Svolgono infatti un ruolo cruciale nell'identificazione di ipotesi di soluzione di casi particolari e nella loro successiva codifica e standardizzazione. I case manager sono quindi responsabili della qualità del servizio erogato dalla front-line, della tempestività della risposta e della capitalizzazione delle informazioni e delle conoscenze maturate dai singoli operatori.

Nel call center del Comune di Bologna sono impegnati:

- da 3 a 5 *operatori*, nel corso della mattinata, e da 2 a 3 nel corso del pomeriggio;
- un *supervisore*, che ha il compito di coordinare l'attività degli operatori del call center con il gruppo di lavoro del Comune. Il suo compito è quello di partecipare alle riunioni settimanali organizzate dalla redazione e dagli operatori dell'URP fornendo un feed back riguardo le attività di contatto con i cittadini e indicando eventuali integrazioni o aggiornamenti da apportare alla banca dati;
- un *capo progetto*, cioè un ingegnere che presidia il funzionamento del sistema tecnologico.

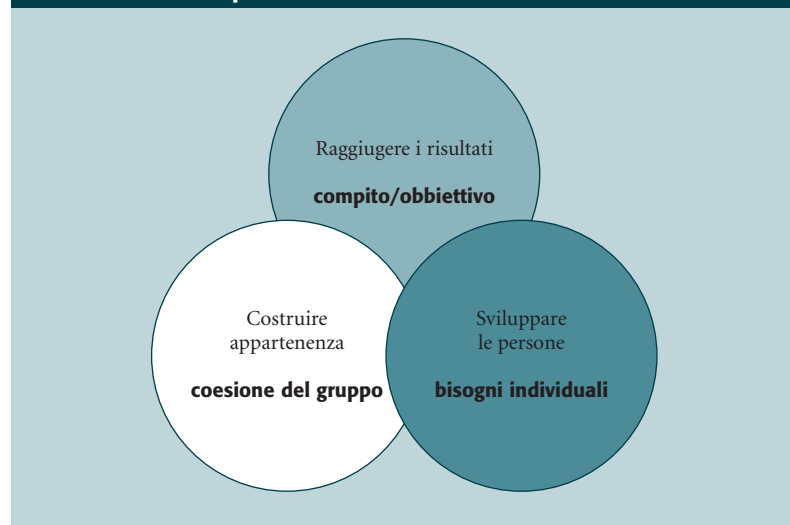
Il responsabile o dirigente è un professionista che, oltre alle responsabilità proprie del suo ruolo professionale, ha responsabilità di gestione di altre persone e delle relazioni con il contesto in cui opera l'unità organizzativa. Questa figura ha il compito di partecipare attivamente alla gestione del cambiamento, generare motivazioni e orientare energie verso i risultati attesi dall'azienda e dal cliente, trasmettere valori e modelli di comportamento professionali. Svolgendo quindi un lavoro più di coordinamento e di supervisione all'interno del call center, i dirigenti o responsabili devono sviluppare ulteriori capacità rispetto a quelle già menzionate, ovvero capacità che afferiscono all'area della gestione delle risorse umane.

Solitamente si tratta di persone che hanno già avuto esperienza di gestione e organizzazione di risorse umane a loro sottoposte, ma sempre all'interno della rigida strutturazione dei ruoli burocratici. Nello scenario del contact center, invece, è spesso richiesto di reimpostare tali capacità in ottica più collaborativa e di sviluppo dei propri colleghi (specie dei più giovani).

Ecco quindi che il manager o il responsabile di servizio si trova a dover affinare la capacità di coordinare i team di lavoro, orientare le risorse al conseguimento dei risultati, assegnare obiettivi con autorevolezza, gestire le relazioni interfunzionali, monitorare le attività svolte dai collaboratori, prevedere le possibili aree di sviluppo del singolo addetto.

Per via della sua maggiore visibilità nell'ente, il responsabile di servizio o direttore del contact center svolge una funzione fondamentale di raccordo fra il personale del contact center e il resto dell'organizzazione.

Figura 6 Ambiti di intervento dei manager e dei responsabili di servizio



5.3 La valorizzazione e il coinvolgimento delle risorse umane

I contact center sono ormai il centro di comunicazione e di relazione fra il cliente e l'organizzazione e chi in essi lavora è senza dubbio un anello fondamentale nella catena di produzione di valore per il singolo cittadino e per la collettività. E' importante però che si diffonda tale consapevolezza, sia all'interno delle organizzazioni che all'esterno. Solo in questo modo, agendo cioè sulla valorizzazione e sul coinvolgimento delle persone, è possibile aumentare la qualità del servizio erogato e della relazione instaurata.

Per la complessità delle attività che i nuovi ruoli sono chiamati a svolgere all'interno delle strutture di *public care*, lo sforzo di ogni amministrazione deve essere rivolto al tentativo di rendere da un lato le persone sempre più partecipi all'interno delle attività, in modo che possano presidiare con coscienza i processi in cui sono coinvolte, e dall'altro di rendere tutti i dipendenti dell'organizzazione sempre più coscienti dell'utilità del contact center per l'intero ente.

In tal senso la strada da fare è ancora molto lunga. Da varie ricerche svolte a livello europeo, risulta infatti che l'operatore di contact center, tanto in ambito pubblico quanto in quello privato, non ha visione completa del processo di cui fa parte e che la maggioranza degli operatori non sa descrivere gli obiettivi del proprio contact center. Se a ciò si aggiunge anche una scarsa integrazione tecnologica fra gli strumenti a disposizione, si comprende bene come nella sua relazione con il cliente, l'operatore pur rappresentando tutta l'organizzazione, si trova spesso da solo, in grave isolamento tanto verso l'esterno quanto verso le altre unità organizzative.

Si fanno sempre più necessarie quindi non solo politiche remunerative o incentivi economici (dal momento che l'inquadramento del personale dipende dal contratto di lavoro previsto dall'ente pubblico) ma anche politiche di sviluppo del personale a 360°, che si preoccupino di garantire *curricula* educativi e percorsi di *training*, passaggi di carriera e crescita professionale, riconoscimento e visibilità sociale interni ed esterni.

Questi fattori, in stretta connessione fra loro, incidono fortemente sulla motivazione delle persone coinvolte nelle strutture di assistenza al cliente. Venendo spesso a mancare, nelle strutture private di contact center sono causa di un alto *turn over*: le persone vedono l'occupazione nei contact center come un modo veloce per inserirsi nel mondo del lavoro, da abbandonare quanto prima in cerca di altre attività che possano presentare maggiori prospettive di carriera e di realizzazione professionale e personale. La situazione negli enti pubblici è leggermente diversa, nel senso che i posti lavorativi dei contact center pubblici non sono marcati da quella precarietà tipica dell'ambito privato, dal momento che i contratti sono nella stragrande maggioranza a tempo indeterminato e le remunerazioni sono al livello del resto dell'ente pubblico. In questo caso, quindi, la mancanza di piani di sviluppo, di prospettive di carriera, di riconoscimenti sociali non sfocia necessariamente in alte percentuali di *turn over* del personale, quanto invece sulla qualità del servizio erogato e sulla qualità quindi della relazione con la clientela esterna.

Di recente sono state attivate procedure di gestione del personale interno che tendono a valorizzare le persone, conferendo loro un'identità professionale coerente con il ruolo effettivamente ricoperto. Gli operatori del centralino, provengono dai più svariati ambiti dell'Amministrazione, con qualifiche spesso molto distanti dal ruolo: fattorini, assistenti domiciliari, etc. E' in corso un processo di qualificazione, attraverso corsi di aggiornamento, e di conferimento di identità professionale: gli operatori sono divenuti "impiegati" con profilo amministrativo. Tale cambiamento non comporta incentivi economici, ma ha una valenza simbolica importante: significa attribuire, anche nominalmente, valore alle persone che si occupano di un'attività che, da marginale, sta divenendo via via più significativa e strategica.

Sono state anche individuate prospettive di sviluppo professionale per gli operatori. In particolare, in questo modo si cerca di attirare, con la imminente selezione per l'ampliamento dell'organico, candidati qualificati, che intravedano possibilità di carriera. A seguito del cambiamento di inquadramento, gli operatori avrebbero potuto fare domanda per ricoprire altri ruoli all'interno del Comune, ma non è avvenuto (a dimostrazione dell'efficacia dell'azione di *retention*).

Il sistema di turnazione, pianificato in modo tale da evitare addensamenti di presenze in concomitanza con le possibilità di straordinario, è strutturato in base ai picchi di lavoro previsti (in base all'esperienza).

L'obiettivo è riconoscere a questa professione un'immagine positiva, poiché il call center rappresenta un punto di contatto qualificato con il cittadino. In linea con questo si svolgeranno altri corsi, al fine di consolidare il riconoscimento amministrativo (di inquadramento).

5.3.1 Sistemi di gestione del personale

Il tema dei sistemi di gestione del personale di un contact center è molto delicato, tanto in ambito pubblico quanto privato.

All'interno di un contact center un sistema di gestione parte da tre principali esigenze:

- riconoscimento (delle competenze, dei risultati, delle differenze professionali);
- possibilità di carriera (deve essere data la possibilità alle persone di rimanere e crescere);
- trasparenza dei criteri e degli attori gestionali (chiarezza sui responsabili dello sviluppo, dei criteri che sottendono la crescita professionale di ciascuno ecc.);

e prevede al suo interno l'azione su diversi piani:

- politiche di *recruitment* mirate sui profili di competenze professionali;
- addestramento iniziale e formazione continua;
- sistemi di valutazione individuali e di gruppo;
- sistema retributivo dinamico e legato agli obiettivi;
- percorsi di carriera espliciti, interni e esterni al contact center;
- *performance management*.

Attualmente nei contact center molto di rado sono attuati sistemi di gestione adeguati. Le politiche di gestione del personale dovrebbero mirare principalmente a identificare un ben preciso sistema di gestione del personale all'interno del contact center, partendo dai ruoli previsti, dai profili di competenze richiesti e dai percorsi di sviluppo professionale e di carriera riconoscibili e riconosciuti.

I contact center invece rimangono tuttora *organizzazioni piatte* con pochissimi livelli professionali, anche nelle strutture pubbliche. Sicuramente il fatto di presentare strutture gerarchiche poco articolate e rigide è un aspetto che favorisce la flessibilità indispensabile per le attività svolte al loro interno. Ciononostante sarebbe utile comunque prevedere e attuare tappe di crescita interne e ben strutturate nei contact center in modo che motivino le persone e che facciano intravedere la possibilità di sviluppi professionali. E ancora sarebbe importante prevedere anche percorsi di sviluppo che riguardino tutta l'organizzazione, e che prevedano il passaggio anche ad altre unità organizzative. In tal modo gli operatori sono incentivati ad accumulare conoscenza, far tesoro delle proprie esperienze, interiorizzarle e riutilizzarle anche in altri contesti o in altre posizioni e ruoli organizzativi. Tutto ciò avrebbe un fortissimo impatto sulla motivazione degli addetti e, di conseguenza, sulla qualità della performance nelle attività svolte. E' facile comprendere, infatti, come la mancanza di percorsi formativi e piani di carriera per gli operatori di contact center comporta automaticamente un problema di riconoscimento sociale e professionale da parte del mondo lavorativo e dell'opinione pubblica per le nuove professionalità emergenti.

Figura 7 Fasi per l'identificazione di un sistema professionale

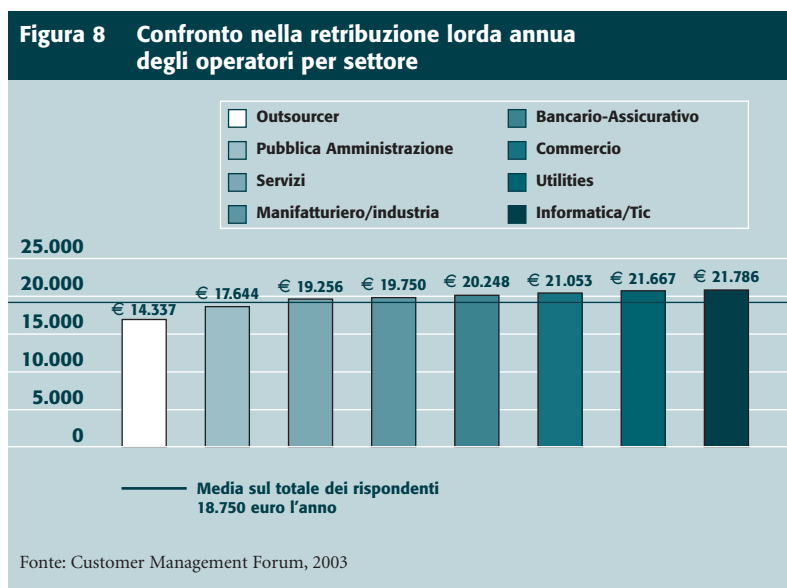


Solo a partire da un sistema di gestione professionale adeguato sarà possibile valorizzare le persone che lavorano all'interno di un contact center e contemporaneamente si costituirà la loro identità professionale a tutto tondo. Questo processo non può prescindere da continue azioni di comunicazione interna sulle nuove professionalità coinvolte, necessarie specialmente in quelle realtà in cui gli addetti al *Citizen Relationship Management* provengono da ambiti amministrativi che non hanno mai goduto di centralità o di grande visibilità all'interno dell'ente (come nel caso di fattorini, assistenti domiciliari ecc.).

Nel definire un sistema di gestione professionale che valorizzi la persona e riconosca la strategicità del ruolo svolto dai lavoratori, è indispensabile compiere una riflessione anche sui livelli di retribuzione all'interno di un contact center.

Ad oggi le retribuzioni nei contact center in ambito privato, tranne rare eccezioni, non rappresenta un motivo di soddisfazione o riconoscimento per i lavoratori. A meno che non si tratti di personale in *outsourcing*, la retribuzione corrisposta generalmente rispecchia i livelli previsti per i contratti nazionali in cui rientra l'azienda. Da qui, le enormi disparità nello stipendio corrisposto agli operatori dei contact center.

In ambito pubblico la situazione non è molto differente, nel senso che le retribuzioni si attestano comunque ad un livello medio-basso, a fronte invece dell'importanza – per tutta l'amministrazione – delle attività svolte all'interno del contact center.



Senza dubbio una scelta significativa all'interno di un sistema di gestione professionale potrebbe essere quella di riconoscere un bonus retributivo (come nel caso dell'Agenzia delle Entrate) a chi lavora nelle strutture di assistenza al cliente, in modo da incentivare il passaggio verso queste anche da altre unità organizzative ed in modo che, similmente, la permanenza nel contact center non venga considerata una penalizzazione del singolo lavoratore rispetto al resto del personale impiegato nell'ente.

5.3.2 I percorsi formativi

Gli addetti ai contact center delle strutture pubbliche si trovano a svolgere delle attività spesso completamente nuove rispetto a ciò che hanno fatto finora. E' necessario prevedere percorsi formativi e professionali che li dotino degli strumenti necessari per affrontare il nuovo contesto di lavoro. E questo sia dal punto di vista delle conoscenze *hard* contenutistiche (es. sui sistemi informativi o sui database che sono alla base di qualsiasi contact center) sia dal punto di vista delle componenti più *soft* relazionali e comunicative.

L'aggiornamento professionale è indispensabile per far sì che la relazione con il cittadino sia detenuta da personale qualificato e preparato. Non bisogna dimenticare, infatti, che il volto dell'amministrazione pubblica è rappresentato fisicamente e metaforicamente dai visi delle persone che lavorano nelle strutture di *public care*. La formazione quindi non è da considerarsi accessoria o da svolgersi in momenti residuali rispetto all'attività lavorativa, ma è il fulcro stesso dell'attività.

Un piano formativo completo dovrebbe prevedere tre piani di intervento:

- sviluppare le *skill* operative, attraverso percorsi di *training* si agisce sulle capacità pratiche degli operatori/consulenti, focalizzandosi soprattutto sull'interazione con gli strumenti informatici di supporto, con cui storicamente il personale della pubblica amministrazione non ha maturato in alcuni casi grande familiarità;
- sviluppare capacità relazionali e comunicative; attraverso seminari, corsi di aggiornamento si cerca di riflettere su tutta l'area delle capacità (troppo spesso poco esercitate) di collaborazione/interazione con l'ambiente, le persone, l'organizzazione;
- costruire in modo organico la *professione*, in termini più ampi, cercando di sviluppare una riflessione sulla strategicità della nuova professione a livello di tutta l'organizzazione.

Il piano formativo da attuare deve esser focalizzato sulle competenze distintive dei ruoli (conoscenze capacità e atteggiamenti) e quindi differenziato per le figure professionali individuate all'interno della struttura di contact center. Prima di attivare un'azione di formazione, l'ente deve interrogarsi sui fabbisogni rispetto ai profili di competenze richieste per ciascun ruolo e sulle esigenze di formazione espresse dalle diverse persone. Per ogni figura professionale che abbiamo indicato, dunque, è necessario pensare e strutturare interventi di formazione ad hoc.

Per il consulente telefonico o operatore la formazione dovrebbe agire per affinare le capacità relazionali e comunicative e per favorire la comprensione dei processi organizzativi, lo sviluppo dell'orientamento al cliente e al servizio.

Per i *case manager* o i *team leader* è importante una formazione sugli elementi e le logiche di *knowledge management* per favorire la capacità di integrazione del proprio lavoro e delle proprie conoscenze con quelle degli altri.

Per i responsabili di servizio o manager la formazione, oltre a puntare sullo sviluppo di capacità gestionali delle persone, dovrebbe sollecitare e supportare soprattutto il cambiamento culturale di cui essi sono in qualche modo responsabili, rispetto alla crescita e valorizzazione delle nuove professionalità nascenti in un contact center. L'obiettivo principale della formazione dei responsabili del servizio è quello di intervenire sul piano della costruzione dell'identità professionale, ovvero di inserire e favorire l'integrazione della struttura di public care all'interno di tutta l'organizzazione pubblica.

La formazione del personale nel call center del Comune di Bologna

E' l'outsourcer recluta, seleziona e forma gli operatori del call center impegnandosi a rispettare gli accordi assunti con il **Comune di Bologna** per il raggiungimento dei risultati annuali concordati.

Il personale addetto al call center è stato sottoposto a *formazione sia tecnica sia di contenuto*; è stato previsto infatti un modulo di avviamento di 2 giornate nelle quali una risorsa del Comune ha illustrato il funzionamento del servizio e delle apparecchiature tecnologiche e l'inserimento al lavoro è avvenuto in affiancamento con il personale del Comune in precedenza impiegato nel call center. L'affiancamento è durato due mesi, da metà dicembre a metà febbraio. E' stata prevista inoltre una riunione settimanale come momento di raccordo tra gli operatori comunali e quelli esterni.

La formazione nel contact center dell'INPS

La formazione degli operatori di contact center di 2° livello verte in parte sulle competenze istituzionali, cioè su informazioni relative all'Istituto e sulle sue attività, su istruzioni tecniche su come consultare l'applicativo "INPSinforma". Ogni volta che c'è un ricambio di operatori (il turn over infatti è frequente) si presenta la necessità di formare i nuovi operatori, e in questo senso si può affermare che la formazione segue il ritmo del turn over del personale addetto al contact center. I corsi vengono organizzati ogni volta che la società esterna comunica il ricambio di 30/40 operatori. Per quanto riguarda invece il terzo livello, la Direzione Generale ha realizzato un costante coinvolgimento dei responsabili della comunicazione interna esterna e del front office di tutte le sedi. Per un anno e mezzo infatti, sono stati "educati" e "sensibilizzati" verso il nuovo servizio attraverso una formazione costante che mirava a far comprendere l'importanza strategica, il valore e il significato del contact center e soprattutto i vantaggi derivanti dal rispetto del termine delle 48 ore, cioè la soddisfazione del cliente per un servizio che funziona.

Naturalmente accanto alla formazione in ingresso, ovvero, quella che permette agli impiegati pubblici di essere operativi all'interno di un contact center, è fondamentale la formazione in itinere, ovvero i corsi di re-training, attraverso cui si garantisce il consolidamento di quanto appreso. In ottica di formazione, un ruolo fondamentale è svolto dalle persone più esperte che rappresentano un punto di riferimento costante per tutti i lavoratori della struttura di *customer care*. Usando una terminologia forse più familiare all'ambito privato, sono figure simili ai *tutor* o ai *coacher* che mettono a disposizione la propria esperienza per sostenere e aiutare il lavoro dei componenti del team di riferimento.

Per accelerare e ottimizzare i momenti di formazione è importante ricorrere a metodologie di *action learning*, dato anche il contesto di alta flessibilità e imprevedibilità in cui i lavoratori di un contact center sono immersi. Oltre ai momenti formalizzati e istituzionali di apprendimento, non bisogna sottovalutare la formazione *situata*, che si realizza in modo poco strutturato attraverso i più svariati e informali momenti di aggregazione spontanea delle persone. Si tratta, in altre parole, di apprendimento situato nelle pratiche stesse di lavoro, che si consolida con la pratica e con il fare e che è composto dall'esperienza concreta dell'agire quotidiano (*learning by doing*). In tal modo, ricercando momenti di apprendimento che non sono del tutto avulsi dal tempo di lavoro, si economizza tanto sugli effetti dell'apprendimento quanto sul tempo necessario affinché questo si compia. Naturalmente affinché questo si compia è necessario che le pratiche di lavoro siano sostenute da strumenti adeguati (forum, intranet, comunità on line, internet, bacheche elettroniche) che sostengano le persone nel loro apprendimento quotidiano, facilitando soprattutto il processo di esplicitazione ed esternalizzazione delle conoscenze maturate e acquisite. In tal modo, la nuova conoscenza del singolo diverrà patrimonio comune di tutti e sarà tutta l'organizzazione ad apprendere, non solo la singola persona.

5.3.3 Il coinvolgimento dei sindacati nella nascita del consulente telefonico

Le relazioni industriali e del rapporto con i sindacati rappresentano un tema fondamentale su cui dover intervenire nella definizione della professione dei lavoratori di un contact center.

In ambito privato il tema della contrattazione concertata ed unificata a livello nazionale è estremamente dibattuto. Oggi esistono differenti modalità contrattuali a seconda dei settori di provenienza delle imprese a cui il contact center appartiene. Il panorama delle tipologie di contratti adottati (secondo la contrattazione nazionale: bancario, assicurativo, metalmeccanico, telecomunicazioni) e delle modalità di impiego (indeterminato, determinato, part-time, co.co.co.) è quindi molto vario, e presenta disparità di non poco conto fra un contact center e l'altro.

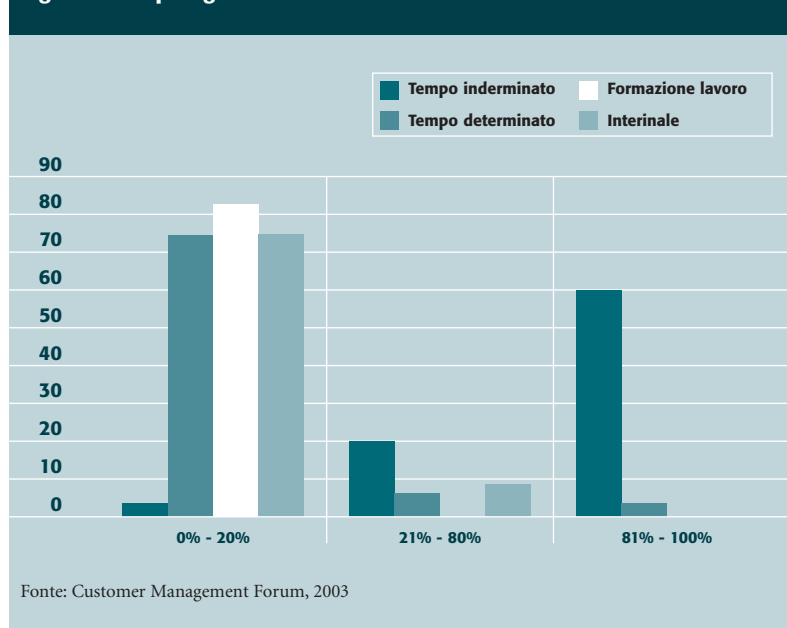
Nel settore della Pubblica Amministrazione la situazione è un po' diversa, essendo la maggioranza degli impiegati nel contact center dipendenti dell'ente stesso, quindi con relazioni contrattuali legate allo specifico comparto di afferenza dell'ente.

Gli aspetti rilevanti nella gestione degli aspetti contrattuali e sindacali specifici per il settore pubblico possono essere ricondotti a due aspetti:

- a) la possibilità sempre più utilizzata da parte delle amministrazioni pubbliche di fare ricorso a forme di lavoro flessibile; nella figura 9 viene rappresentato il dato relativo all'insieme delle organizzazioni – pubbliche e private – partecipanti al Benchmarking 2003 del Customer Management Forum;

b) le modalità con le quali gli aspetti specifici relativi agli operatori di contact center (modalità di selezione interna/esterna, orari di lavoro, politiche retributive, piani formativi) sono gestite in accordo con le rappresentanze sindacali, con particolare riferimento alla componente (peraltro sempre più rilevante) di gestione decentrata del contratto di lavoro.

Figura 9 Tipologia di contratti di lavoro



L'esperienza dell'Agenzia delle Entrate nella concertazione sindacale

I fattori critici iniziali erano stati previsti: si immaginava sin dall'inizio che non sarebbe stato semplice coinvolgere i dipendenti periferici nel processo di costruzione dei call center.

L'Agenzia ha tuttavia potuto contare su un forte appoggio sindacale: nel febbraio del 2000 si sono svolte diverse riunioni con le organizzazioni sindacali in cui è stato configurato il modello organizzativo dei call center.

L'organizzazione sindacale ha condiviso la fase di organizzazione:

- bisognava far nascere il ruolo dei consulenti telefonici;
- stabilire da quali uffici dovessero provenire.

La prima scelta, decisiva, è stata che i consulenti telefonici fossero interni all'allora Dipartimento delle Entrate, oggi Agenzia delle Entrate.

5.3.4 La selezione e la valutazione del personale

La selezione e la valutazione del personale di un contact center sono due aree di intervento ancora in via di sperimentazione.

Nelle strutture pubbliche infatti si avverte sicuramente la necessità di selezionare il personale da impiegare all'interno dei contact center, ma spesso non sono formalizzati i criteri con cui si accede a questo

nuovo impiego. Solitamente la selezione avviene tramite concorso bandito all'interno dell'organizzazione.

La selezione del personale nel call center dell'Agenzia delle Entrate

Una volta quindi fissati – con i sindacati - i criteri per la *selezione*, furono emanati bandi di concorso rivolti esclusivamente ai dipendenti del Ministero, operanti in uffici dell'Amministrazione centrale e periferica.

Vi era inoltre la consapevolezza che per essere consulenti telefonici non era sufficiente la “volontarietà”: la selezione non ha quindi seguito le procedure classiche del concorso pubblico, ma è stata effettuata da Commissioni “miste”. Esse erano formate non solo da dirigenti e funzionari del Ministero, ma anche da consulenti esterni (psicologi del lavoro) per selezionare persone che avessero, oltre alla competenza giuridico-tributaria, anche capacità comunicative, attitudine al lavoro di gruppo ed una buona tolleranza allo stress⁴.

I candidati sono stati sottoposti a due differenti colloqui: un colloquio “tecnico” (sulle conoscenze tributarie) ed un colloquio sulle capacità di comunicazione interpersonale, svolto con consulenti esterni. Si è inoltre tenuto conto anche di una serie di competenze acquisite dal candidato: titolo di studio; anni di servizio; precedenti esperienze in attività di front-line.

La valutazione dei lavoratori è un momento molto importante all'interno del sistema di gestione del personale di un contact center.

E' un tema in stretto collegamento con il monitoraggio delle attività svolte dai team e dai singoli. Ogni organizzazione può decidere di legare la valutazione del personale ad indicatori di efficienza o di efficacia a seconda degli obiettivi che si propone di raggiungere.

Nel primo caso si va a valutare il personale per la velocità o tempestività di risposta, il numero di chiamate prese, il numero di casi risolti. Nel secondo caso, invece, focalizzandosi sull'efficacia, il personale verrà valutato in base alla sua capacità di offrire un servizio di qualità e di instaurare una relazione di fiducia e di scambio reciproco con il cliente. E' facile comprendere che una valutazione su questi aspetti è molto più delicata, dal momento che non fa solo riferimento a indicatori misurabili e quantificabili, ma considera anche aspetti più intangibili, come per esempio lo spirito collaborativo, la disponibilità a supportare i colleghi, l'apertura verso il cambiamento ecc.

In ogni caso, all'interno di un contact center, è importante che ci siano meccanismi di valutazione in modo da fornire un *feed back* al personale sul lavoro svolto.

4. Per ogni sede di call 0molto rigide e nel 40% dei casi il personale non fu ritenuto idoneo al nuovo ruolo. La partecipazione alle selezioni era mediamente di personale giovane ma che aveva maturato una notevole esperienza lavorativa presso i centri di servizio e gli uffici.

La valutazione del personale nel call center del Comune di Torino

Il meccanismo di valutazione è quello proprio dell'amministrazione, e non specifico per l'area, ma tiene naturalmente conto delle prestazioni di ciascun dipendente, rappresentando una delle leve per la gestione.

Gli operatori sono coinvolti nelle evoluzioni del servizio: sono informati dei progetti in corso e sull'evoluzione da centralino a call center. I nuovi sviluppi avranno degli impatti sul loro lavoro, dovranno ad esempio rispondere loro direttamente alle e-mail, etc. Il servizio inoltre cambierà durante l'operatività: le evoluzioni avverranno su una base esistente, e quindi il nuovo dovrà innestarsi sulla struttura già esistente. A questo scopo è necessaria la cooperazione di tutti e la gestione della transizione “riparare la macchina mentre è in movimento, e non quando è ferma”.

In questa parte si affronta *l'information and communication technology* (Ict - tecnologie dell'informazione e della comunicazione) come uno degli elementi importanti per il Crm e la realizzazione di call e contact center¹.

Abbiamo sottolineato più volte che la tecnologia non è la soluzione per implementare le strategie di *customer care*, ma nello stesso momento è un elemento indispensabile per far fronte alla gestione della multicanalità integrata, alla complessità del mercato e all'enorme quantità di informazioni che gli enti pubblici devono gestire per offrire servizi ai loro clienti. Tutto ciò che abbiamo chiamato *customer* o *citizen knowledge management* è possibile solo usando applicativi di *eCrm*, *eBusiness*, *eCommerce*, soluzioni di *business intelligence* e *data mining*, tecnologie per l'integrazione computer e voce, componenti software per la multicanalità nei contact center e *workflow management system* per l'automazione dei processi di servizio. L'intenzione di questo capitolo è di dare una visione orizzontale sulle tecnologie, senza entrare troppo nella specificità informatica. In questo senso è pensato per un pubblico manageriale e politico delle amministrazioni pubbliche e non di specialisti.

6.1 La multicanalità nel *citizen relationship management*

Se si pensa ad un'applicazione di CRM, la segmentazione dei clienti e la scelta dei canali di contatto sono i due elementi fondamentali che guidano la definizione/scelta dell'infrastruttura tecnologica e l'adeguamento dei processi dell'ente.

Particolare attenzione, va posta all'integrazione tra i canali di erogazione di servizio, il *front office*, il *back office* e il *data warehouse*.

Nelle moderne organizzazioni anche pubbliche, il numero di interazioni e comunicazioni con i clienti è aumentato enormemente e di conseguenza il numero di *touch points*, cioè il numero di canali utilizzati per il contatto con il cliente. Di fatti il cliente può interfacciare l'ente direttamente o attraverso altre amministrazioni pubbliche o partner della rete e il contatto avviene con più persone e più ruoli della stessa amministrazione.

1. Ci scusiamo per l'uso frequente di termini inglesi in questo capitolo, reso necessario dall'argomento, essenzialmente tecnico, che rinvia ad un linguaggio oramai diffuso anche nel settore pubblico.

Numerose amministrazioni pubbliche comunicano con i clienti usando diversi canali anche se non dispongono di un reale contact center:

- *front office* fisico (*o one-stop-shop*);
- personale sul territorio (vigili, assistenti sociali, ecc.);
- posta;
- telefono;
- fax;
- e-mail;
- sito web.

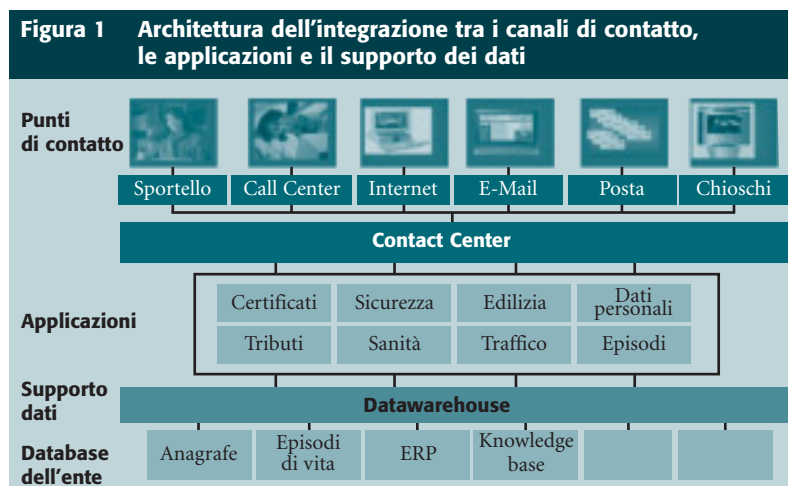
Il contact center, invece, è il modo più strutturato ed efficiente per organizzare e gestire le relazioni multicanale con i clienti in presenza di grandi numeri. Tuttavia si presentano alcuni problemi per quanto concerne l'adozione o meno della multicanalità:

- aggiornamento/allineamento anagrafiche clienti;
- rischio di perdere informazioni preziose;
- mancanza di un sistema per tracciare le relazioni con i clienti;
- confusione nei contatti e perdita di opportunità di integrazione o uso alternativo tra canali diversi (*blending*);
- disservizi e perdite di efficienza/efficacia;
- distruzione reciproca tra i canali/punti di contatto

Nasce così il concetto di *e-CRM*, che non è altro che uno dei componenti del CRM, ma che utilizza in modo integrato, oltre ai componenti tradizionali messi a disposizione del CRM, gli strumenti internet e *web based* per la gestione della relazione con il cliente. Tali tools aggiuntivi ai tradizionali (posta, *face-to-face*, sportello, telefono, e-mail, ecc.) sono:

- *racking* intelligente del traffico sul sito;
- *sales force automation*;
- *tools* di interazione *on line* o *real time*;
- sistemi di gestione e-mail per segmenti di clienti.

L'architettura che quindi si viene a creare grazie all'integrazione dei tradizionali canali di contatto con quelli orientati al web e che tiene conto della necessaria interoperabilità tra *back* e *front office*, diventa quella riportata nella figura che segue.



Il settore dei contact center include ormai numerose soluzioni, ed è necessario quanto meno elencarle per chiarire le idee. La base di un sistema *inbound*, quindi che gestisce il contatto in entrata (cliente→ente), è sempre un distributore automatico delle chiamate o ACD (*Automatic Call Distributor*), integrato all'interno del PBX, cioè un centralino telefonico, e comandato da un computer. Il primo caso è banale: le chiamate sono smistate in base al criterio primo operatore libero; al massimo c'è una suddivisione degli operatori in gruppi, che sono associati ad una o più linee esterne. L'uso di un computer di controllo moltiplica invece le possibilità e può essere applicato anche ad un call center in *outbound*: vi può essere una ripartizione statistica del traffico, l'uso di operatori privilegiati, a diverso grado di specializzazione, l'adattamento automatico del numero di operatori in base all'orario, ecc.

Ovviamente la presenza di servizi avanzati come l'identificazione del chiamante (per oggi disponibile solo sulla rete ISDN e GSM mobile) permette di conoscere l'utente prima ancora di sentire la sua voce; è così possibile reperire dall'archivio dell'ente le informazioni necessarie al colloquio e presentarle sulla postazione dell'operatore di contact center (ovviamente se il cliente è registrato sul *database*). In assenza di tali servizi è possibile strutturare un servizio di post-selezione in DTMF grazie agli apparati IVR (*Interactive Voice Response*), anch'essi tipicamente derivati dal mondo dei centralini. Si tratta di voci registrate che guidano il chiamante a premere tasti specifici in base all'informazione o al servizio che desiderano. Di facile realizzazione elettronica, non rappresentano oggi una scelta consigliata in quanto, oltre a essere complicati da usare per molte persone, "raffreddano" immediatamente i rapporti tra cliente e amministrazione, e operano un filtraggio molto meccanico e arido senza dar spazio ai casi specifici (che sono spesso la maggioranza). Gli ultimi sviluppi delle applicazioni vocali (*speech-to-text* e *text-to-speech*) permettono di riconoscere il cliente, oltre che dal numero, anche dalla voce e di fare *routing* sulla base delle sue risposte al sistema.

In sintesi, le tecnologie utilizzate all'interno dei contact center sono:

- ACD, *Automatic Call Distributor*
- CTI, *Computer Telephony Integration*;
- I sistemi di distribuzione intelligente delle chiamate;
- I sistemi di risposta automatica (IVR/VRU);
- *Call me back* e VoIP (*Voice Over IP*).

Tali tecnologie saranno trattate in dettaglio nei successivi paragrafi.

6.2 Sigle e acronimi del multimedia contact center

6.2.1 *Automatic Call Distributor (ACD)*

L'ACD è ormai una delle tecnologie più diffuse nell'ambito delle applicazioni del contact center. Essa permette di riconoscere e

rispondere ad una chiamata in arrivo, consulta lo *switch* per smistare la stessa, basandosi sulle informazioni fornite dallo stesso *switch*. Inoltre, smista la chiamata all'operatore (agente) che si ritiene più competente per una determinata chiamata oppure all'operatore che è rimasto più inattivo, in modo tale da garantire una certa uniformità di risposta.

Altresì, tale tecnologia consente di fornire priorità alle chiamate, per evitare lunghe attese ai clienti, attuando un monitoraggio dei tempi di attesa di ogni singolo cliente e, una volta raggiunto il limite massimo di attesa, reindirizza la chiamata verso un altro ACD oppure verso un messaggio registrato.

6.2.2 Computer Telephone Integration (CTI)

L'acronimo CTI individua la tecnologia che consente di integrare il telefono con il computer. In maniera più esplicativa essa rappresenta l'integrazione tra i sistemi telefonici, le architetture hardware e software dei computer e la *communication technology*. Tale sistema può essere sia un singolo telefono che un terminale, che un *telephone switch*. Esso può essere ulteriormente suddiviso in tre servizi distinti:

- *call control*;
- *call event information*;
- *feature control*.

Il *call control* è di solito il servizio al quale la maggior parte della gente associa il CTI. Esso abilita un'applicazione software a prendere il controllo di un telefono o di uno *switch*. Tale applicazione software consente di inviare comandi al telefono quali inviare una chiamata, chiuderla, metterla in attesa, etc. Il *call events*, invece è legato alla gestione delle chiamate, nel senso che, per garantire al sistema la comprensione di cosa debba fare con una chiamata, deve prima monitorarla. Si garantisce così al sistema il completo controllo delle chiamate in uscita ed in entrata, di fornire il numero DDI, e di fornire la *Calling Line Identity* (CLI), o di restituire se la linea è occupata o meno. Applicando un attento monitoraggio del sistema, si può così costruire un report completo delle attività svolte e di quelle in corso di esecuzione sullo *switch*.

La *feature control* opera in modo simile al *call control*. Il *feature control* consente alle applicazioni di prendere il controllo di uno specifico PBX. Questo implica che invece di premere un bottone sul terminale, *feature control* può accedere all'applicazione richiesta senza toccare il telefono e consente altresì di replicare i messaggi che normalmente si trovano sul *display* del telefono, sul computer.

Sono proprio questi tre aspetti che garantiscono all'applicazione dell'host di raggiungere alti livelli di integrazione con il sistema telefonico. Tuttavia è da sottolineare che vi sono almeno due punti da considerare per una corretta integrazione:

- la scelta del controllo e dell'informazione che si vuole rendere disponibile dal sistema telefonico a quello del computer, che dipende essenzialmente dall'interfaccia utilizzata dal CTI;
- il tipo di connettività che viene utilizzata, *third* oppure *first party* CTI.

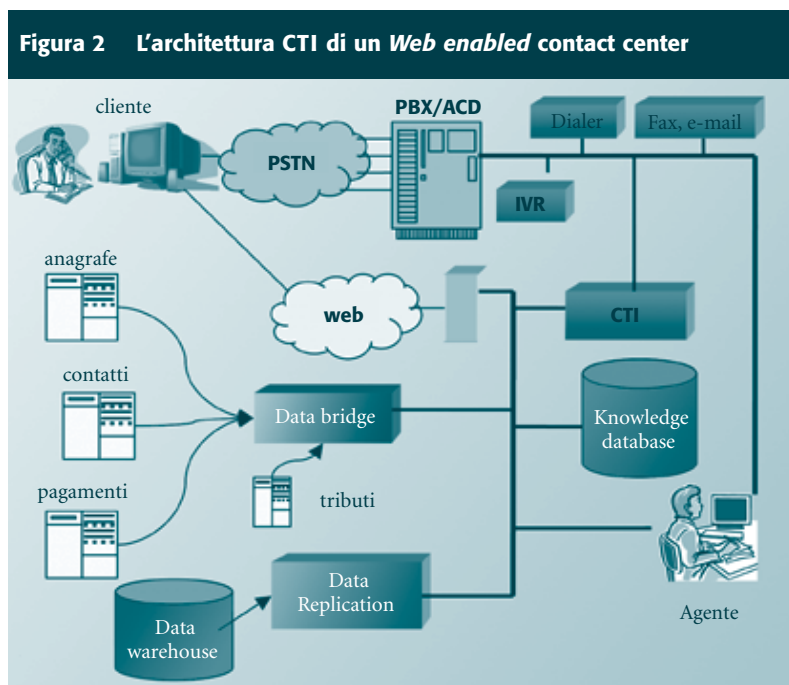
Nella *third party* CTI, il *data application* non è fisicamente collegato al telefono, ma l'applicazione software ne consente un *link* logico. I vantaggi che si possono trarre da una tale scelta sono:

- la soluzione è scalabile e *cost effective* per molti utenti;
- si ha la possibilità di accedere ad informazioni che possono essere necessarie qualora servissero.

L'altra applicazione che può essere utilizzata è chiamata *first party* CTI, che invece consente il collegamento di ogni singolo *computer/workstation* direttamente ad un telefono. Questo tipo di soluzione fornisce i seguenti vantaggi:

- facilità di installazione dell'*hardware*;
- *cost effective* per numero di utenti basso.

Il cliente da casa, utilizzando un apparecchio telefonico oppure un *browser* abilitato ad internet, riesce a contattare il call center per usufruire dei servizi di self-service Help Desk oppure per comunicare all'agente le sue richieste.



Contemporaneamente all'instradamento della chiamata, all'agente pervengono sul PC tutti i dati relativi al cliente, inclusi quelli relativi all'ultimo suo servizio richiesto. In tal modo l'agente riesce prontamente a soddisfare le richieste che vengono inoltrate. In un sistema tipico di CTI, un terminale può avere accesso ad una piattaforma multi utente, che potrebbe essere considerata come una rete intelligente, che possiede sofisticati *software* di gestione delle informazioni e può dinamicamente monitorare o re-indirizzare una chiamata. I sistemi CTI vanno dai semplici voice mail fino ai più sofisticati multimedia *gateways*, e includono IVR (*Intelligent Voice Response*), server per fax, software di riconoscimento vocale, e sofisticati software e periferiche in grado di paragonare i dati in arrivo con quelli in possesso, memorizzati sui data store, in modo automatico.

Gli operatori possono avere accesso alle applicazioni di gestione della voce, dei fax e anche ai dati, attraverso il telefono stesso o attraverso il computer, oppure con entrambi in modo tale da garantire la reale connessione tra l'operatore che effettivamente si trova in un ufficio e la comunità esterna.

Le principali funzionalità legate all'utilizzo di soluzioni CTI sono:

- gestione dell'*inbound* (integrazione voce-dati, con la possibilità di trasferire ai colleghi la chiamata, i dati e la personalizzazione);
- gestione dell'*outbound* (trattamento delle chiamate in uscita per *call back*, *preview* e *predictive dialing*);
- instradamento intelligente delle chiamate, con estrazione delle informazioni sull'abbandono e aggiunta di informazioni supplementari;
- produzione di statistiche sul traffico *inbound* e *outbound*;
- interfaccia utente unica sul *desk* del computer, che permette di accedere ai media di comunicazione (fax, telefono, videoconferenza, posta elettronica, etc.) mediante la tastiera e/o *mouse*;
- si può creare una rete di call center distribuita sul territorio conservando tutte le caratteristiche del call center singolo ed incrementando le rispettive singole funzionalità.

Grazie alla versatilità di tali sistemi tecnologici si possono perciò raggiungere, come detto, integrazioni elevate con:

- sistemi di risposta automatica e-mail;
- integrazione con standard internet *phone software* per consentire ad utenti di parlare con un operatore attraverso il proprio computer;
- integrazione con sistemi per una comunicazione *real-time* via *browser* (*chat on-line*);
- possibilità di integrazione di sistemi IVR, ACD;
- integrazione con un sistema di *workflow management* per la gestione di processi a valle del traffico *inbound* e a monte di quello *outbound*.

Per le considerazioni sopra esposte, tutte le organizzazioni che presentano un'alta interazione con la clientela e per le quali l'erogazione

del servizio con i canali alternativi allo sportello ha un ruolo rilevante nel servizio erogato sul territorio, sono oggi munite di tali tecnologie che vengono trattate più nel dettaglio in seguito.

6.2.3 Intelligente Call Router (ICR)

I *call router* utilizzano l'ID del chiamante o le informazioni del cliente per identificare ogni singola chiamata e velocemente passarla alla persona o al gruppo di persone più indicate a fornire un determinato servizio. Può altresì essere chiesto un numero identificativo da inserire in un *prompt* in modo tale da identificare il chiamante. Le informazioni del chiamante vengono inserite all'interno del *call router database* che memorizza tutte le informazioni relative ad ogni chiamata. Può essere altresì utile considerare la capacità da parte dei *call router* di attuare una certa forma di auto apprendimento, riconoscendo per esempio diversi numeri identificativi, o numeri telefonici ma tutti riferiti allo stesso cliente. I vantaggi che si possono trarre dall'utilizzo di una tale tecnologia sono:

- avere uno *staff* di persone che sia sempre lo stesso in quantità anche nei momenti di picco delle chiamate;
- riduzione al minimo dei tempi di attesa dei clienti;
- fornire ai clienti gli agenti più appropriati;
- garantire ai clienti un servizio efficiente oltre l'orario dell'ente;
- garantire una buona interfaccia verso l'esterno.

Il *call routing* richiede dati quali l'ora del giorno in cui arriva la chiamata, e richiede altresì regole precise perché il router possa raggiungere agevolmente le giuste informazioni. I dati tipicamente disponibili presso i call center sono:

- ANI, acronimo di *Automatic Number Identification*;
- DNIS, acronimo di *Dialled Number Identification Service*;
- CLID *Caller Line Identification*;
- l'ora del giorno e la settimana in cui la chiamata arriva al call center.

6.2.4 Interactive Voice Response (IVR)

L'*Interactive Voice Response* (IVR) è ormai una delle tecnologie più mature in ambito customer care che ha aiutato centinaia d'aziende ed amministrazioni pubbliche ad estendere i propri servizi a tutto il giorno e allo stesso tempo di ridurre i costi per gli stessi servizi offerti.

La tecnologia IVR, infatti, provvede ad offrire un servizio continuativo, 24 ore al giorno e 7 giorni la settimana, con accesso alle informazioni di routine e alle transazioni, con il semplice utilizzo del telefono. I costi sono notevolmente ridotti, tenendo conto che a fronte di un investimento iniziale per l'acquisto della tecnologia, non si hanno costi di gestione di uno o più agenti, e si riducono i tempi d'attesa grazie agli script di risposta che il sistema è in grado di leggere da un database. I punti salienti della tecnologia IVR sono:

- per utilizzare il sistema è necessario un telefono a toni;
- solitamente si ha una durata massima per la conversazione;
- possono essere forniti dei numeri utente o delle *passwords* qualora le operazioni effettuate o i servizi forniti al chiamante richiedano condizioni di sicurezza;
- si chiede solitamente di rispondere mediante una serie di *prompt*.

Le opzioni più comuni che si possono avere con una tale tecnologia sono:


- informazioni sul sito;
- *Frequently Asked Question* (FAQ);
- servizi di risposta a fax;
- informazioni sulla richiesta di un servizio.

Con l'utilizzo di un tale servizio, si migliora l'efficienza del contact center in quanto si garantisce lo smaltimento di alti volumi di chiamate ad un tempo ed un costo per chiamata inferiore. Si possono ottenere dettagliati report sulle chiamate, quindi il tipo di problema proposto o il servizio richiesto, e si agisce anche sulla customer care grazie alla possibilità di fornire numerose informazioni ad ogni consumatore, code più piccole e tempi di risposta brevi, incremento della customer retention, servizio continuo.

6.2.5 Call me back

Il pulsante di *call me back* è il servizio di *customer care* messo a disposizione del cliente navigatore sul sito dell'ente (*on-line click-to-contact*) per dare la possibilità al cliente di essere ricontattato, per avere informazioni sul servizio che sta cercando/osservando. Molto spesso, infatti, gli utenti web non hanno tempo per compilare *form*, scrivere un e mail oppure per chiamare un numero, anche se gratis, per cui tale servizio messo a disposizione sul web, garantisce una maniera efficace e veloce di entrare in contatto diretto con la stessa azienda. In tale modo le aziende si garantiscono di catturare un cliente, o almeno la sua attenzione, spiegando con la richiamata il prodotto o il servizio offerto, ed eventualmente di chiudere una vendita. Il *call me back* si basa su di una combinazione innovativa di tecnologia *text-to-speech* e linea del telefono. Infatti, un semplice messaggio scritto dal cliente in un piccolo *form*, che solitamente contiene il nome, il numero di telefono/fax e l'e-mail, consente in pochi secondi all'azienda di avere delle basilari informazioni su un possibile cliente, che vuole essere ricontattato e che vuole ricevere delle informazioni attraverso uno dei canali specificati. Una volta inviato il messaggio di *call me back* (molto spesso si può anche decidere l'intervallo temporale in cui essere richiamati) questo arriva ad un server che provvede a memorizzare le informazioni e ad inviare un messaggio vocale ad un operatore che provvede ad effettuare il call me back, oppure a fornire le informazioni richieste via fax, sms o mail.

Figura 3 Il modulo di *Call Me Back*



The image shows a web form titled "Call me back" in a stylized font. The form is contained within a light blue rectangular frame. It consists of several input fields and a submit button:

- A text input field labeled "Nome:".
- A dropdown menu labeled "Contattatemi via:" with "Vocal Alert" selected.
- A text input field labeled "Numero di telefono:" with a small note below it: "(incl. international country code, ex. 00390632600412)".
- A blue "Submit" button.

Il *call me back* risulta essere una delle tecnologie web più interessanti per quanto riguarda le nuove frontiere del *marketing*. Una ricerca ha dimostrato che il 60% dei visitatori/clienti di una pagina web abbandonano la stessa qualora questa presentasse un *form* troppo lungo o noioso da compilare. Ciò è dovuto soprattutto alla mancanza di un contatto umano. Fare *shopping* in un negozio implica un contatto umano con il negoziante al quale si possono chiedere informazioni sul prodotto. La tecnologia *call me back* mira a ripristinare il contatto che altrimenti sul web non sarebbe possibile. Un possibile cliente si guarda intorno, osserva i servizi, e poi una volta deciso chiede il *call me back* per avere informazioni e quindi avere il contatto umano. Questo contribuisce a garantire un certo grado di fiducia del cittadino sui portali delle amministrazioni pubbliche e ad accrescere l'immagine dell'ente che utilizza la tecnologia. Esso inoltre garantisce bassi costi d'attivazione/gestione, un immediato contatto con il cliente e creare un eventuale database dei cittadini per una maggiore personalizzazione dei servizi offerti.

6.2.6 Voice over IP (VoIP)

La trasmissione di voce in tempo reale su di una rete IP, conosciuta anche come *Voice over Internet Protocol*, sta attirando molta attenzione da parte di tutte le realtà interessate ad investire nelle nuove tecnologie emergenti di internet. Il motivo di una tale attrazione e di così ottimistiche previsioni (come quelle espresse per tale tecnologia) intorno al fenomeno VoIP è da ricercare nella potenziale riduzione in termini significativi del costo delle comunicazioni vocali a lunga distanza. In più la telefonia IP apre la strada a nuovi e avanzati sistemi in aggiunta alla comunicazione verbale quali il *Video Conferencing*, *l'application sharing*, e il *white-boarding*, capaci di rivoluzionare l'interazione e l'operatività a tutti i livelli. Negli ultimi periodi tra l'altro si è vista la nascita di nuovi dispositivi capaci di rendere operativo l'interscambio di dati tra reti telefoniche pubbliche e reti IP, definiti *Telephony Gateways*. Tali prodotti rendono perciò disponibili i benefici di VoIP da un semplice telefono connesso alla normale linea telefonica.

La vecchia rete telefonica PSTN (*Public Switched Telephone Network*) è una rete a commutazione di circuito ottimizzata per le comunicazioni vocali in sincrono e in tempo reale con una qualità di servizio garantita, e quindi nel momento in cui viene effettuata la chiamata tra chiamante e chiamato si stabilisce un circuito *full duplex* con una larghezza di banda di 64 KHz. Tale larghezza di banda rimane tale indipendentemente se le due parti siano in conversazione attiva oppure in silenzio. Dato che tale larghezza di banda rimane costante, il costo di una chiamata tramite PSTN è strettamente basato sulla distanza e sul tempo. Internet è invece una rete a commutazione di pacchetto, e storicamente è sempre usata per applicazioni dove una QoS variabile poteva essere un parametro tollerabile. Le reti, a commutazione di pacchetto, non dedicano un circuito (se non quelli virtuali) tra le parti in conversazione e perciò non possono garantire la qualità del servizio. Per come sono strutturati i protocolli di comunicazione e per com'è stata concepita internet, il meccanismo primario di costo per una comunicazione non è il tempo o la distanza ma l'ampiezza di banda utilizzata per la comunicazione.

Il problema fondamentale che sta alla base della comunicazione vocale su una rete come internet, è che la gestione dei pacchetti da parte del protocollo IP destinatario, comporta una ricomposizione di questi nell'ordine originale. Se alcuni pacchetti subiscono degli errori a causa d'interferenze, si può comprendere come la ricomposizione degli stessi pacchetti possa subire dei rallentamenti. Tale rallentamento è tanto più visibile con le applicazioni vocali, che quindi a causa del rallentato riordino dei pacchetti, subiscono un peggioramento della qualità della conversazione. La comunicazione vocale certamente resterà una delle forme più utilizzate di comunicazione anche in futuro infatti, la PSTN non potrà mai essere rimpiazzata o comunque cambiata completamente in un arco temporale di breve periodo. Quello che si cercherà di fare sicuramente, sarà utilizzare tale

tecnologia, ma allo stesso tempo cercare di implementare la VoIP per trasmettere la voce sotto forma di dati ad un costo nettamente inferiore. A lungo termine la promessa e lo sviluppo maggiore si avrà certamente nella combinazione tra VoIP con i *point-of-service*. VoIP, potrebbe essere utilizzando con un campo di variabilità abbastanza ampio, dalla semplice comunicazione interna, negli uffici, a quella più complessa di video conferenza tra due punti diversi del globo. Di certo la qualità del servizio, soprattutto della voce, richiederà uno standard di qualità di comunicazione più elevato per le chiamate verso l'esterno a discapito della comunicazione interna che invece potrebbe essere penalizzata.

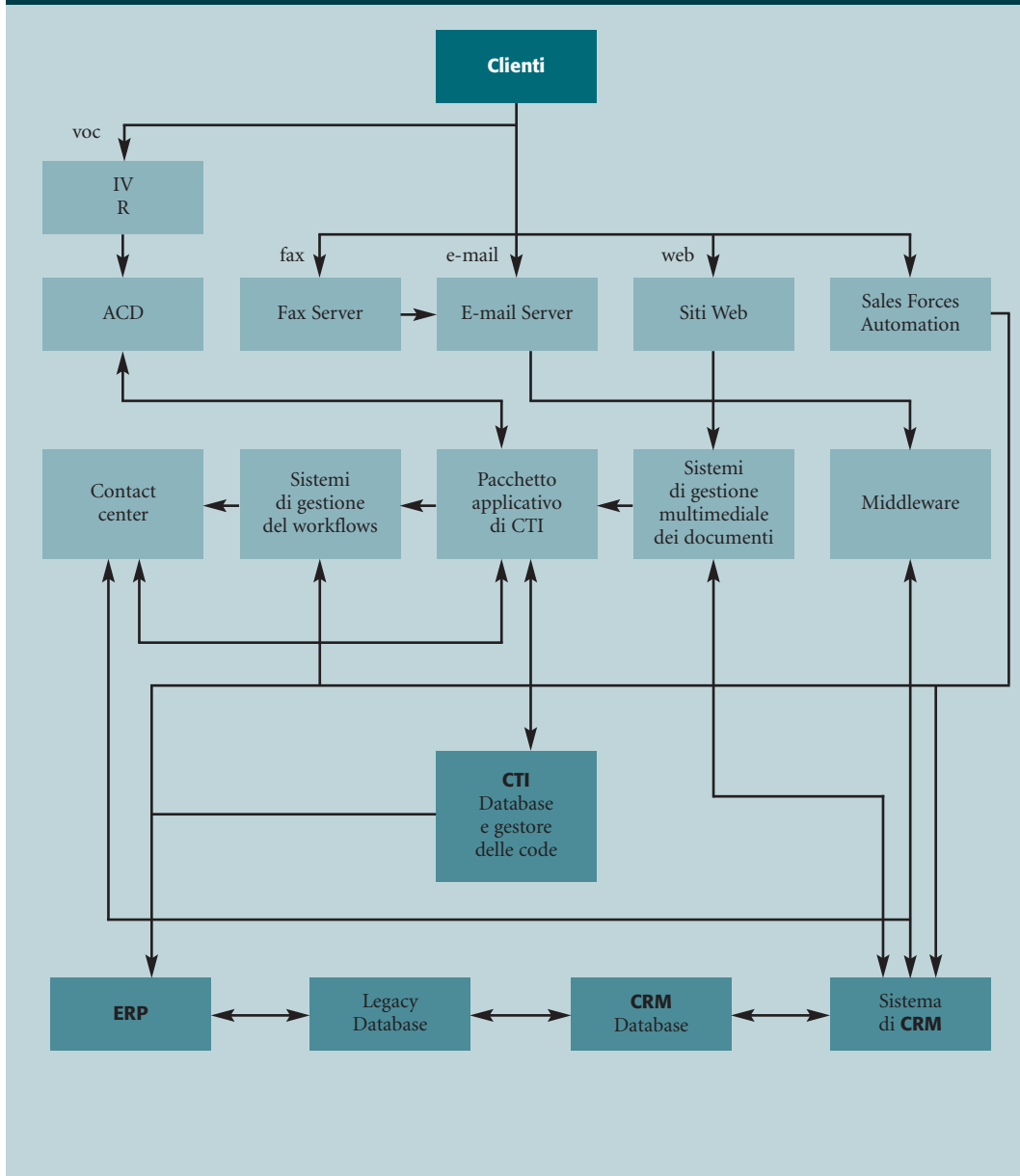
Alcune delle applicazioni di tale tecnologia potrebbero essere:

- PSTN *gateways*: come sopra accennato, utilizzando un *gateway* si avrà la possibilità di accedere mediante connessione internet alla rete PSTN;
- collegamento telefonico: i normali telefoni potrebbero essere utilizzati sia per la normale comunicazione vocale che per effettuare accesso ad internet;
- accesso remoto da postazioni esterne: Un piccolo ufficio potrebbe avere facilmente accesso ai dati, e non solo, della rete Intranet della propria società, e ciò potrebbe essere utile per gli agenti di call center che lavorano a casa;
- chiamate vocali da un computer mobile mediante internet: le chiamate verso l'ufficio potrebbero essere effettuate mediante un computer utilizzando internet, oppure si potrebbero ricevere le stesse sul computer quando non si è in sede;
- accesso ad internet del call center: si potrebbe realizzare grazie a tale tecnologia un servizio clienti migliore, in quanto visto un prodotto in rete il cliente potrebbe direttamente dal web contattare il call center per ulteriori chiarimenti.

Se riferiamo tutte le considerazioni sulla tecnologia appena esposta ad un contact center, i vantaggi che si potrebbero ottenere dall'utilizzo di tale tecnologia sarebbero enormi e duraturi. Di certo l'integrazione sarà difficile da raggiungere, soprattutto se si tiene conto che utilizzando i protocolli di comunicazione come il TCP/IP, la QoS è variabile in funzione del tipo di applicazioni, quindi si dovrebbe passare da bassi livelli di qualità per e-mail e fax, ad alti livelli, con lo stesso protocollo di trasmissione, per voce e video conferenza. In ogni caso la tecnologia IP permette alle amministrazioni pubbliche potenziali risparmi sul costo delle telecomunicazioni e una rete territoriale aperta per integrare i vari uffici e strutture (*front-line* di primo livello e uffici specialistici di secondo livello).

L'architettura completa che riporta l'integrazione delle tecnologie di cui si è discusso con i sistemi informativi e gestionali dell'azienda, è quella riportata nella figura che segue, in cui si nota nella totalità la complessità della struttura tecnologica.

Figura 4 Architettura del CRM multicanale



6.2.7 Prospettive future

Vi sono nuove tecnologie e nuovi aspetti della stessa *customer service* che, in generale, negli ultimi anni hanno modificato la *customer experience*. Le innovazioni *high-tech* crescono così come si evolve il web. Nuovi formati e protocolli di trasmissione dati, come XML e WAP, e controller come JAVA, COM e Active-X, aprono nuove frontiere per la comunicazione e la gestione della *customer relationship* e per un miglior controllo della stessa relazione. Il valore aggiunto che si ricava dall'utilizzo di queste tecnologie, è elevato e si discosta dalla norma grazie a:

- *intelligent telephone daemons*: che utilizza un avanzato sistema di riconoscimento vocale con un vasto vocabolario e un supporto per *natural language*, per automatizzare l'interazione telefonica con il cliente;
- *Intelligent speaker verification*: per effettuare un riconoscimento vocale dei clienti "ripetitivi" grazie alla voce del cliente memorizzata in un opportuno *database*;
- *Advanced CTI*, per garantire al cliente di non dover ripetere più volte le proprie generalità e i propri problemi qualora ci fosse la necessità di trasferire la chiamata o l'interazione ad altri operatori;
- *Advanced web technology*: per aggiornare continuamente il cliente sull'eventuale attivazione di nuovi servizi dell'amministrazione, o per aggiornare il profilo degli stessi;
- *Fax-on-demand*: per attuare il *delivery* automatico di documenti o una loro immagine in maniera veloce attraverso il telefono o il *browser web*;
- *E-mail automation*: per gestire in maniera intelligente ed efficiente le comunicazioni *one-to-one* con messaggi personalizzati che in maniera automatica forniscano le risposte richieste dal cliente;
- *Wireless interface*: per comunicare con i cittadini utilizzando i protocolli di comunicazione per applicativi mobile quali SMS o WAP, per garantire la completa integrazione.

6.3 Fasi di un progetto tecnologico per realizzare un contact center

La gestione del progetto tecnologico per la realizzazione del contact center richiede che siano portate avanti diverse attività. In primo luogo è necessario progettare le caratteristiche della soluzione in base ai requisiti che essa deve assicurare. La progettazione deve partire dalle strategie di servizio e dai processi di erogazione. Tale scelte organizzative definiscono i requisiti delle piattaforme e applicazioni tecnologiche, e non vice-versa.

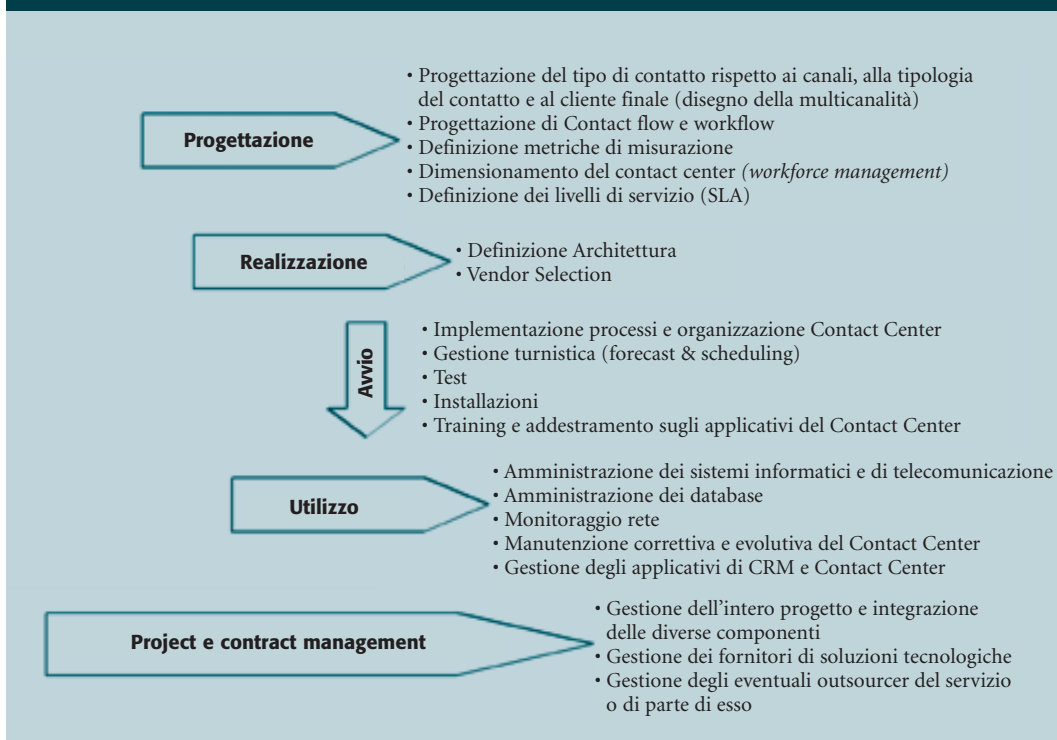
In secondo luogo è opportuno presidiare la realizzazione dell'architettura tecnologica, che viene poi testata in corso di avvio del progetto. Dopo la fase di collaudo e di addestramento, si può passare al concreto utilizzo della soluzione tecnologica.

Le amministrazioni pubbliche dovrebbero specificare nei bandi la componente progettuale come qualificante delle offerte tecnologiche o bandire la progettazione separatamente all'acquisto della tecnologia. La seconda scelta prolunga generalmente i tempi e non sempre garantisce una piena coincidenza tra l'idea del progetto e l'effettiva realizzazione.

Durante tutte queste tappe è necessario un presidio dell'intero percorso, assicurato attraverso una metodologia di *project management* che prosegue anche dopo l'implementazione, attraverso la gestione dei fornitori di tecnologia e degli *outsourcer* del servizio o di parti di esso.

Il percorso delineato per il progetto tecnologico è schematizzato insieme ad alcune attività necessariamente correlate nella figura che segue.

Figura 5 Fasi del progetto tecnologico per il contact center.



7. Il monitoraggio delle performance e della qualità del servizio

Nei casi di servizi di contact center di successo, soprattutto a livello internazionale, il processo di ascolto e di rilevazione della soddisfazione dei clienti è integrato nel servizio complessivo erogato.

Ad esempio, nella bacheca del *one stop center* del Comune di Leeds, si riportano gli andamenti mensili del servizio (numero visitatori, tempo medio di attesa, ecc.); accanto agli andamenti, vi sono le proposte di miglioramento. Il livello di servizio, gli obiettivi, e i feedback rispondono a criteri di trasparenza. Da un lato si dà visibilità a ciò che emerge da queste indagini, e dall'altro, si effettuano in modo sistematico, non episodico.

Si tratta in questo caso di servizi erogati da uno sportello fisico. Ma il concetto è lo stesso, se lo applichiamo a un servizio di call center o di contact center.

Il Comune di Leeds, inoltre, analizza costantemente il volume, la tipologia e la localizzazione dei contatti con gli utenti, utilizzando queste informazioni per adattare sempre risorse e iniziative ai diversi segmenti di utenza. Tali modalità di analisi sono incorporate, inoltre, nel processo di pianificazione e programmazione e nel piano strategico a lungo termine per il miglioramento della qualità dei servizi.

In un altro caso, il *NHS Direct*, il contact center del servizio sanitario inglese per la valutazione delle performance e della *customer satisfaction*, vengono intervistate tra le 200 e le 300 persone ogni due mesi attraverso una indagine telefonica basata su un questionario semi-strutturato. Proprio da questo tipo di indagini è ad esempio emerso che gli utenti preferiscono sempre parlare con qualcuno piuttosto che ricevere una risposta in automatico, perché solo in questo modo hanno la chiara percezione che qualcuno si sta facendo carico del loro caso. Anche se devono aspettare. La filosofia di base è quindi focalizzata sul rispondere sempre, ed attraverso un operatore. E tale filosofia è stata ben delineata anche grazie alle rilevazioni di qualità percepita degli utenti.

Nella maggior parte dei casi la rilevazione avviene attraverso chiamate *outbound*, realizzate nei confronti di utenti che si sono rivolti al servizio negli ultimi mesi, o attraverso campionamenti. In quest'ultimo caso si analizza anche il grado di conoscenza dell'esistenza del servizio.

Rilevare la *customer satisfaction*, rappresenta quindi un elemento basilare per misurare il livello di performance dei servizi erogati. Solitamente per la rilevazione si ricorre o a modalità continue (schede abbinata alla fruizione dei singoli servizi), o si procede tramite analisi campionarie predisposte ad hoc.

In quest'ambito esistono una pluralità di metodologie consolidate (questionari da sottoporre telefonicamente, per posta, agli utenti dei punti di contatto fisici, etc.)¹.

La *customer satisfaction* rappresenta per molti un efficace strumento di riferimento per misurare il livello dei servizi agli utenti e gli standard di risposta e di servizio, anche come verifica delle performance garantite dal fornitore esterno, in caso di servizi dati in gestione a terzi.

Ma non solo. L'elaborazione dei dati provenienti dalle rilevazioni di *customer satisfaction* possono costituire anche un input per migliorare ed innovare i servizi. In questo senso l'attività di rilevazione sistematica va affiancata ad analisi dei disservizi, e va anche alimentata con ciò che gli operatori individuano quotidianamente nell'interazione con i cittadini.

Anche altri casi esteri mostrano l'importanza di dotarsi di una struttura di monitoraggio permanente.

Ad esempio il Comune di Barcellona ha implementato un articolato sistema di qualità che prevede diverse componenti:

- una carta dei servizi del cittadino, che rappresenta l'impegno che l'ente si assume nei confronti della cittadinanza;
- un sistema di monitoraggio sui servizi erogati da tutti i dipartimenti comunali attraverso i diversi canali. Sono quindi monitorati, da una società esterna, sia i servizi erogati dal call center sia i servizi erogati dai punti di contatto fisici. Sono valutati attraverso le cosiddette *mystery call* (chiamate anonime) nel caso del call center, e *mystery shopper* (compratori anonimi) nel caso dei punti di contatto fisici. La valutazione riguarda sia il contenuto (in base ad una *check list* predisposta dal Comune) sia le modalità relazionali che caratterizzano il servizio erogato, e, nel caso dei punti di contatto fisico, anche la qualità dell'organizzazione dello spazio (segnaletica, pulizia dei locali, etc.);
- gruppi di miglioramento che lavorano per innovare i servizi e le modalità di erogazione a partire dall'elaborazione dei feedback provenienti dal monitoraggio;
- un sistema di monitoraggio della qualità dei servizi offerti dai vari fornitori che fanno capo al Comune.

Anche le amministrazioni pubbliche italiane sono dotate, o iniziano a dotarsi, di sistemi e strumenti di monitoraggio sia delle performance sia della qualità dei servizi erogati dal Contact Center. La vera sfida risiede nell'utilizzo sistematico di questi strumenti per raccogliere input da valorizzare per migliorare il servizio. Tipicamente dovrebbe essere un'attività non episodica ma divenire elemento strutturale.

1. Per indicazioni metodologiche e operative si rinvia al manuale edito dal Dipartimento della Funzione Pubblica *La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche. Valutare la qualità percepita dai cittadini*. Rubbettino editore, 2003.

Il monitoraggio delle performance di servizio del call center dell'Agenzia delle Entrate

Finora sono stati effettuati principalmente monitoraggi sulla "quantità" delle telefonate. Uno dei più importanti indicatori di produttività – che viene garantito al Dipartimento delle Politiche Fiscali – è la risposta ad un certo numero di telefonate. Per il 2002, lo standard era rispondere ad 1,3 milioni di contribuenti, nel 2003 ad 1,4 (+10%). Tra gli altri indicatori oggetto di monitoraggio, vi sono anche: i tempi di attesa; i tempi di risposta; gli abbandoni in coda; le chiamate fuori orario di apertura; il tempo medio di attesa in coda.

Il Servizio realizza inoltre delle statistiche riguardanti:

- la disponibilità/indisponibilità degli operatori;
- la percentuale di conversazione che l'operatore ha realizzato (nel giorno, nel mese e nell'anno);
- le caratteristiche delle chiamate in uscita, in particolare: quasi il 10,5% delle chiamate è in uscita. A fronte del totale di 1.380.000 chiamate risposte, troviamo all'incirca 145.000 telefonate in uscita (l'outbound è quindi un'attività consistente);
- il tempo medio delle chiamate in entrata ed il tempo medio di quelle in uscita.

Qui di seguito si riportano alcuni dati quantitativi relativi al servizio:

- Nel corso del 2002 - i Call Center dell'Agenzia delle Entrate hanno servito circa 1.525.000 contribuenti.
- Le telefonate in entrata 1.380.000
- Le telefonate in uscita 145.432.
- I quesiti proposti e risolti telefonicamente sono stati oltre 4.000.000 (da una rilevazione statistica risulta che per ogni chiamata vengono proposti in media 3 quesiti).
- Notevole è il trend di utilizzazione del servizio da parte dei contribuenti:

	Anno 2000	Anno 2001	Anno 2002
Numero Telefonate evase	170.000	1.100.000	1.380.000

- Da luglio 2002 a dicembre 2002 gli intermediari abilitati hanno utilizzato il servizio di assistenza telefonica per un complessivo di 46.042 chiamate per richiesta di assistenza sui preavvisi telematici riferiti a 230.210 posizioni fiscali dei propri assistiti.

Uno dei dati oggetto di riflessione è quello relativo al tempo medio di attesa in coda, che è passato dai 6,25 minuti del 2000 ai 4,83 minuti del 2002. Potrebbe sembrare un numero elevato, tuttavia vi sono alcuni aspetti da sottolineare:

- in determinati periodi dell'anno si scontano picchi di chiamate;
- la tipologia di chiamate comporta spesso approfondimenti che prolungano la durata e quindi l'attesa;
- gli operatori sono stati molto sensibilizzati verso la one call solution.

L'aumento del numero delle postazioni e dei consulenti telefonici, una maggiore attenzione alla formazione e alla dotazione degli strumenti di supporto hanno migliorato nel corso degli anni le performance dei call center dell'Agenzia delle Entrate. Mettendo a confronto i dati di monitoraggio del 2001 e 2002 si rileva che:

Telefonate in % risposte entro 1°,2°,3° minuto di attesa e oltre	2001	2002
1° minuto	33,89	52,10
2° minuto	6,20	7,79
3 minuto	6,27	7,13
Oltre il 3° minuto	53,64	32,98

Anche la percentuale degli abbandoni è diminuita:

	2001	2002
% Telefonate abbandonate	19,87	16,75

Tutti dati che rilevano un complessivo miglioramento del servizio.

Relativamente alla rilevazione della customer satisfaction, nel 2001 è stata avviata una sperimentazione, che consisteva nel proporre al contribuente - ogni 100 chiamate - di rispondere ad un questionario. Hanno risposto il 10% delle persone, con buoni risultati sulla professionalità degli operatori, sulla tempestività del servizio, etc. Tuttavia il campione era troppo ristretto per arrivare a conclusioni significative.

E' in corso un progetto di rilevazione della customer satisfaction che interessa gli uffici locali dell'Agenzia delle Entrate e dei call center.

Il monitoraggio del contact center dell'INPS

Dai dati quantitativi sul servizio relativi all'anno 2002 emerge che:

- Il totale delle telefonate inbound è pari a circa 4 milioni;
- Il totale delle telefonate in outbound è pari a oltre 700.000;
- Servizi in lingua straniera sono circa 130.000;
- Quesiti al *back office* oltre 390.000.

Il numero delle telefonate riportate è comprensivo di tutte le telefonate ricevute, con o senza risposta da parte dell'operatore.

Un frequente ricorso all'utilizzo del telefono, da parte dei clienti, si è rilevato in occasione di particolari campagne ad hoc in cui vengono pubblicizzati i servizi offerti dal contact center (ad esempio i lavoratori parasubordinati, gli extracomunitari, le colf, o l'aumento delle maggiorazioni sociali).

Monitoraggio sedi

La Direzione Generale ha il compito di monitorare l'andamento del 3° livello del contact center, cioè di verificare la qualità del servizio di risposta delle Strutture periferiche. L'addetto alla gestione del quesito, trasmesso dal 2° livello, dopo aver comunicato telefonicamente la risposta al cliente, effettua la notizia della chiusura del quesito stesso. Il dato relativo alla chiusura viene utilizzato dall'Istituto per l'elaborazione di statistiche giornaliere necessarie per monitorare e controllare la qualità del servizio offerto dalle sedi.

In particolare, ogni mese vengono analizzati il numero di schede di *back office* aperte (e non ancora risolte) e il numero di schede di *back office* chiuse per visionare e risolvere eventuali situazioni critiche.

Sulla base dei risultati ottenuti, la Direzione Generale provvede ad inviare ai Direttori di Struttura comunicazioni di sollecito per risolvere i singoli casi di disservizio.

Customer satisfaction

L'Istituto ha effettuato due rilevazioni nazionali di *customer satisfaction*:

la prima è stata realizzata nel 2000 e la seconda nel 2002, ambedue presso tutte le strutture presenti sul territorio. I risultati ottenuti dalla prima rilevazione, che ha ottenuto 221.000 questionari compilati, mostrano che il giudizio meno positivo è stato espresso in merito alla facilità di comunicare telefonicamente con l'Istituto.

Dalla seconda indagine è emerso un miglioramento del giudizio sul servizio telefonico dovuto all'attivazione del call center.

L'esito delle indagini è contenuta in un *report* che consente ad ogni Struttura di monitorare il livello di soddisfazione dei propri utenti per ciascuno degli 11 item proposti con il questionario da essi compilato.

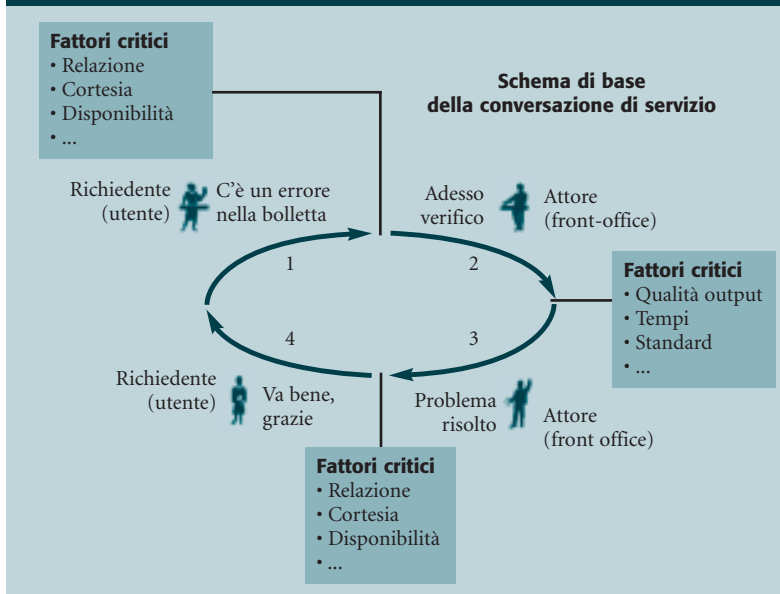
7.1 Il controllo e la verifica della qualità del contact center

L'utente non sempre ha le idee chiare sul servizio e su ciò che gli serve, la sua conoscenza della struttura del servizio spesso è incompleta e la sua richiesta non è né definitiva né sicura e, in molti casi, va guidata. Soltanto quando scopre il disservizio si rende conto dell'importanza del servizio.

Il disservizio si verifica tutte le volte che una aspettativa è disattesa, si può generare in qualunque momento del ciclo di servizio ma si evidenzia in particolare nella relazione tra cliente e *front-line*. Il verificarsi di un disservizio può generare due possibili esiti:

- a) il disservizio non è recepito o non è gestito dall'erogatore
 - il cliente è insoddisfatto
- b) l'erogatore rileva il disservizio e lo gestisce (bene)
 - il cliente è comunque soddisfatto (figura 2).

Figura 2 La gestione del disservizio: fattori critici



Il cliente interagisce con il sistema di prestazioni del servizio, con riflessi sia sull'efficienza del sistema sia sulla qualità della prestazione, come pure sul servizio reso ad altri clienti. Un sistema di controllo della qualità deve considerare la presenza del cliente nel processo di produzione del servizio. Nei servizi infatti non è possibile prescindere dalla relazione di erogazione. La qualità del servizio è misurata dalla soddisfazione del cliente.

Le misure della qualità erogata sono quindi misure deboli se considerano unicamente cosa viene erogato, senza considerare anche *come* viene erogato. Il cliente è parte integrante del ciclo di servizio: le misure della qualità devono coinvolgere in ultima istanza il cliente.

Essere leader nell'erogazione del servizio crea le condizioni per eccellere, superando eventuali complessità operative, pressioni esterne delle istituzioni e del mercato o qualsiasi altro ostacolo alla qualità possa sussistere. In ogni settore troviamo infatti esempi di organizzazioni che forniscono un servizio straordinario: la chiave sta in una elevata attenzione alla *customer satisfaction*.

Quali sono le caratteristiche delle organizzazioni leader nell'erogazione del servizio? Ve ne sono alcuni su cui è possibile generalizzare.

- *Visione del servizio.* I leader nel servizio considerano la qualità una chiave per il successo, ritengono il servizio parte integrante del futuro dell'organizzazione, non una questione marginale, sono profondamente convinti che un servizio di qualità superiore rappresenti una strategia vincente. Indipendentemente dai mercati, dalla gamma di servizi offerti o dalle politiche di determinazione dei prezzi, i leader nel servizio vedono la qualità come base per generare soddisfazione.
- *Standard elevati.* I veri leader nei servizi aspirano a fornire prestazioni straordinarie, si rendono conto che una buona assistenza ai clienti può non essere sufficiente a differenziare la loro organizzazione dalle altre, si interessano di tutti i dettagli e le sfumature dell'attività, ritengono che il modo in cui un'organizzazione tratta le piccole cose dia la misura della gestione delle grandi cose; inoltre, credono che tutti i particolari contribuiscano a fare la differenza per il cliente.

Le tecniche tradizionali di verifica e collaudo sono solo parzialmente utili per misurare la conformità agli standard di servizio. La parte intangibile di una prestazione di un servizio non può essere sottoposta a collaudo o ispezione come se si trattasse di un materiale. Tutto quello che si può fare è ispezionare delle prove di una prestazione già fornita (*ex-post*). Per una valutazione della prestazione effettiva bisogna rivolgersi direttamente alle persone coinvolte, cioè ai clienti. Essi sono i soli che effettivamente la sperimentano. Di importanza fondamentale quindi nei sistemi di controllo\valutazione delle performance dei servizi è il *feedback* del

cliente, perché esso rappresenta l'unica valutazione effettiva del risultato.

Alla luce di queste considerazioni per definire le misure del servizio in primis bisogna circoscrivere il campo di osservazione identificando:

- quali sono gli aspetti di cui è importante misurare il risultato;
- comprendere i motivi di insoddisfazione dei clienti;
- ricavare le variabili da utilizzare per la misura della qualità in ciascun aspetto.

7.1.1 Le misure della qualità

Perché è necessario definire le misure della qualità? La qualità totale nei servizi è la piena soddisfazione di tutti i clienti, ma questo è impossibile. Un obiettivo di qualità possibile è la soddisfazione dei clienti rispetto alle loro più importanti aspettative; tuttavia le aspettative si modificano nel tempo, spesso nel volgersi del servizio, e non sono del tutto conoscibili a priori. Per questo la soddisfazione del cliente va gestita, e con essa vanno gestiti il ciclo di servizio e le modalità operative.

Le misure della qualità dovrebbero quindi:

- essere frutto della concezione relazionale del servizio;
- tener conto dei molteplici aspetti che compongono la soddisfazione del cliente;
- costituire un feedback per il *front-line* e per l'intera struttura di servizio;
- consentire e quando possibile suggerire misure correttive in caso ci siano degli scostamenti;
- far percepire che la qualità è oggetto di controllo;
- costituire degli obiettivi credibili per gli operatori del servizio;
- non penalizzare il risultato economico dell'ente.

La misura della prestazione nei processi di servizio non può prescindere dalla misura della *customer satisfaction*.

Figura 3 Convergenza attese/prestazioni



Per consentire il soddisfacimento delle attese del cliente, esterno o interno, il processo deve garantire alcune prestazioni. Tipicamente:

- **Efficacia**
- **Qualità**
- **Efficienza nei tempi**
- **Efficienza nei costi**
- **Elasticità**

L'affermazione di base che guida un sistema di controllo delle performance è: "La qualità del servizio, così come viene percepita dai clienti, si può definire come il grado di discrepanza tra le aspettative o i desideri dei clienti e le loro percezioni".

In particolare alcuni autori hanno sottolineato come non si serve qualità ogni volta che esiste uno scostamento (*gap*) tra il servizio erogato ed il servizio che il cliente si attende.

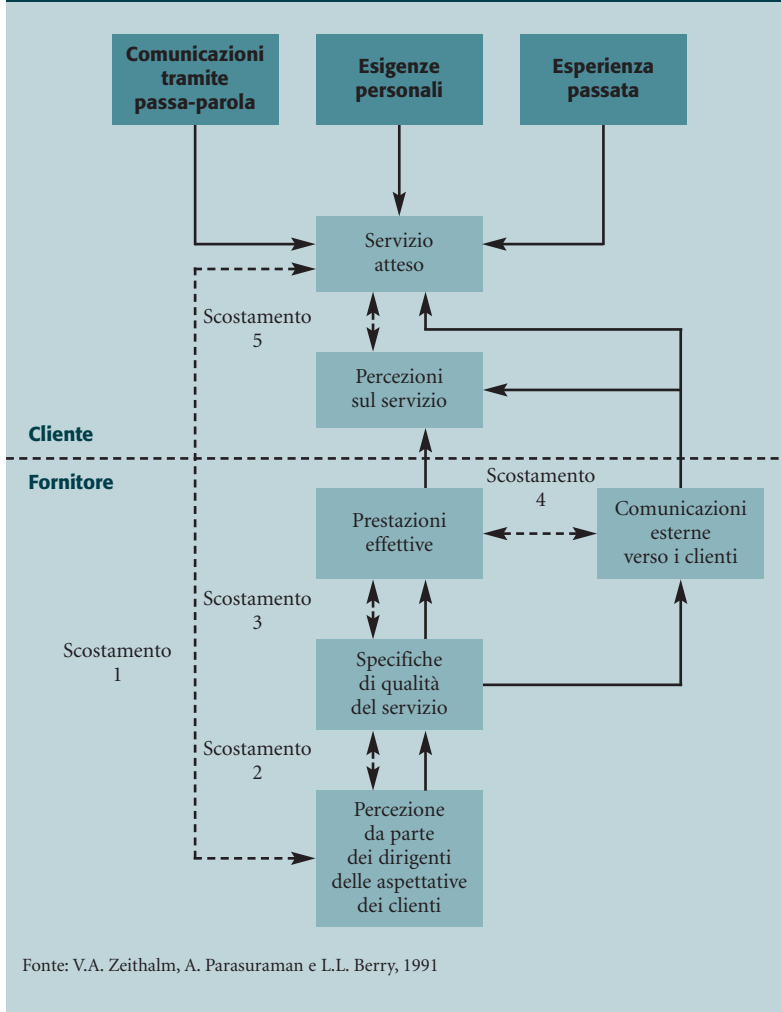
Lo scostamento può essere determinato almeno a cinque livelli:

- 1) scostamento tra la prestazione che il cliente si attende e la prestazione che il management pensa che il cliente si attenda (*gap* sull'idea di business);
- 2) scostamento tra l'idea di business e le specifiche di qualità del servizio, cioè quello che pensiamo o desideriamo fornire (*gap* sulle caratteristiche del servizio);
- 3) scostamento tra le specifiche di qualità del servizio e la qualità effettivamente servita (*gap* sui modi di funzionamento);
- 4) scostamento tra le specifiche della qualità del servizio e quello che comunichiamo al cliente (*gap* sulla promessa);
- 5) scostamento tra le attese del cliente e servizio ricevuto (*gap* sulla qualità del servizio)².

Questi scostamenti sono le leve essenziali per ottenere una buona comprensione della qualità del servizio e dei suoi fattori determinanti. La figura che segue mostra come si combinino questi elementi, illustrando sinteticamente i due termini dell'equazione della qualità del servizio, dal lato del fornitore e da quello dei clienti, e il nesso che li unisce.

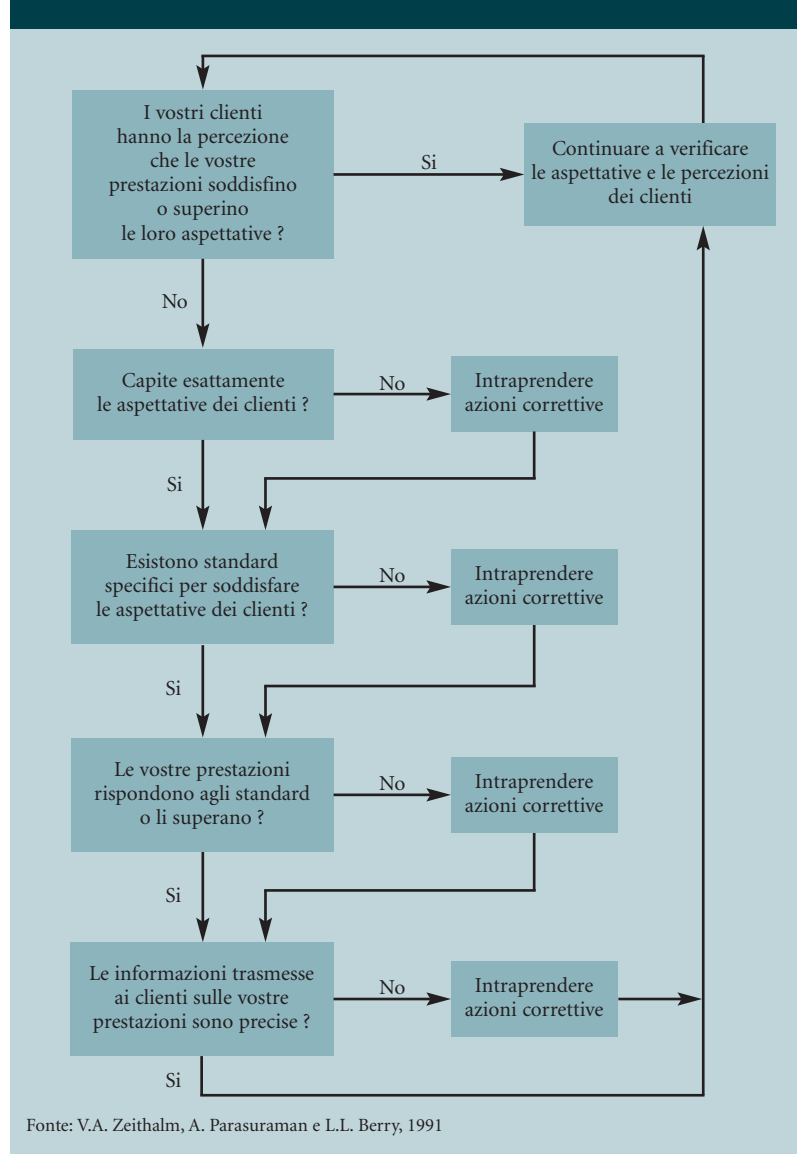
2. L'analisi di questi scostamenti, il modo per intervenire, sono al centro del contributo di V.A. Zeithalm, A. Parasuraman e L.L. Berry, *Servire Qualità*. Mc. Graw-Hill, Libri Italia, Milano, 1991.

Figura 4 Il modello dei gap-scostamenti



Il modello concettuale rappresentato nella figura implica un percorso logico che l'ente può utilizzare per misurare e innovare il servizio. La sequenza di domande nei cinque riquadri a sinistra corrisponde ai cinque scostamenti inseriti nel modello concettuale della figura precedente.

Figura 5 Il percorso logico del modello dei *gap*-scostamenti



Inoltre si deve fare uno sforzo per identificare le dimensioni della qualità del servizio più rispondenti alla realtà in cui si opera. Queste dimensioni rappresentano la griglia concettuale, la struttura logica, i criteri interpretativi utilizzati dai clienti nel giudicare la qualità del servizio.

Di seguito s'individuano alcuni criteri o dimensioni generali oggetto di un sistema di controllo e valutazione della qualità del servizio.

Tabella 1 Le dimensioni del servizio e misure della qualità

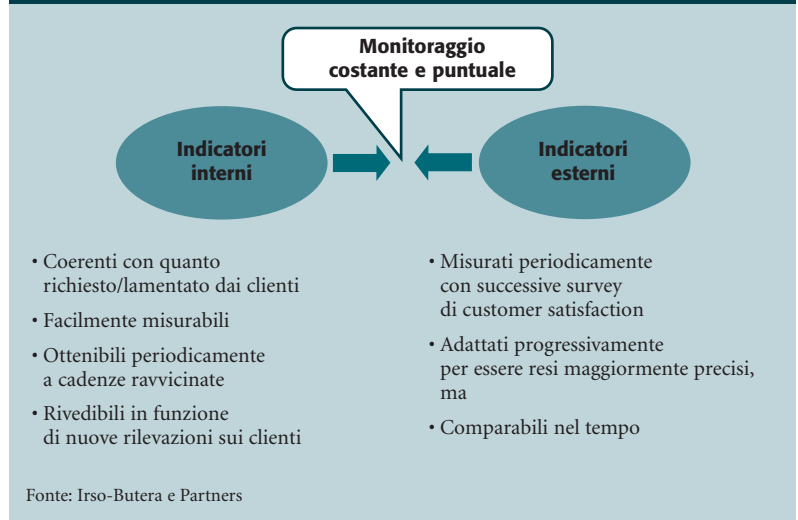
Flessibilità Capacità di personalizzazione Gestione esigenze impreviste del cliente Gestione di picchi di carico del cliente	Facilità d'uso Semplicità d'ingresso del servizio Accesso Unitarietà del rapporto con l'erogatore Affidabilità Trasparenza dei ruoli (responsabilità) Certificazione del servizio Riservatezza della relazione Rispetto degli impegni Certificazione del fornitore Assunzione di responsabilità del fornitore Sicurezza
Definizione del servizio Completezza Non ridondanza	Efficienza Tempestività del servizio Tempestività d'innovazione Certezza dei tempi Trasparenza dei tempi
Fattori economici Costo d'uso (prezzo del servizio) Costo della relazione Trasparenza dei costi	Compatibilità Con altre attività del cliente Con servizi esterni Interoperabilità di sistemi tecnico-org.tivi
Funzionalità del servizio Da definire sulla base del servizio	Gestione del disservizio Al momento della richiesta Al momento dell'accordo Al momento della consegna
Empatia Multidirezionalità comunicazione	

Questi criteri o dimensioni del servizio - descritti nella tabella precedente - non sono necessariamente indipendenti l'uno dall'altro, al contrario è molto facile che alcuni aspetti per esempio dell'empatia coincidano con le funzionalità del prodotto e così via. L'insieme di questi parametri generali, anche se non esaustivo, si presta a valutare la qualità in una vasta gamma di servizi. Anche se i criteri specifici di valutazione possono variare da un servizio all'altro, le dimensioni generali che stanno alla loro base vengono colte nell'insieme da questi criteri.

Definire il *framework* per una metodologia di controllo/valutazione delle performance deve soddisfare alcuni requisiti:

- classificazione delle prestazioni del servizio secondo l'utente e il management;
- descrizione accurata e contestuale rispetto al servizio di ognuna delle prestazioni (o selezione delle prestazioni più caratterizzanti);
- individuazione di parametri-indicatori per la misura delle prestazioni a partire dalla contestualizzazione;
- definizione di formule, in accordo ai parametri individuati, per misurare e gestire la prestazione.

Figura 6 Il monitoraggio continuo



Un sistema articolato d'indicatori per misurare le performance del contact center deve integrare indicatori di performance organizzative, tecniche, di mercato ed economiche (figura 7).

Figura 7 Gli indicatori per misurare le performance di un Contact Center

Indicatori di performance organizzative	<ul style="list-style-type: none"> • Turnover degli addetti • Scolarità media • Employee satisfaction • Ore medie di training annue per operatore • ... 	Frequenza di rilevazione Bassa
Indicatori di performance tecniche	<ul style="list-style-type: none"> • Chiamate medie per operatore • Durata media chiamata • Livello di servizio • Tempo max attesa • ... 	Frequenza di rilevazione Alta
Indicatori di performance di mercato	<ul style="list-style-type: none"> • Customer Satisfaction • Index Retention • Tasso di riacquisto • ... 	Frequenza di rilevazione Media
Indicatori economici	<ul style="list-style-type: none"> • Costo medio per minuto di conversazione • Costo medio per contatto • ROI • ... 	Frequenza di rilevazione Media

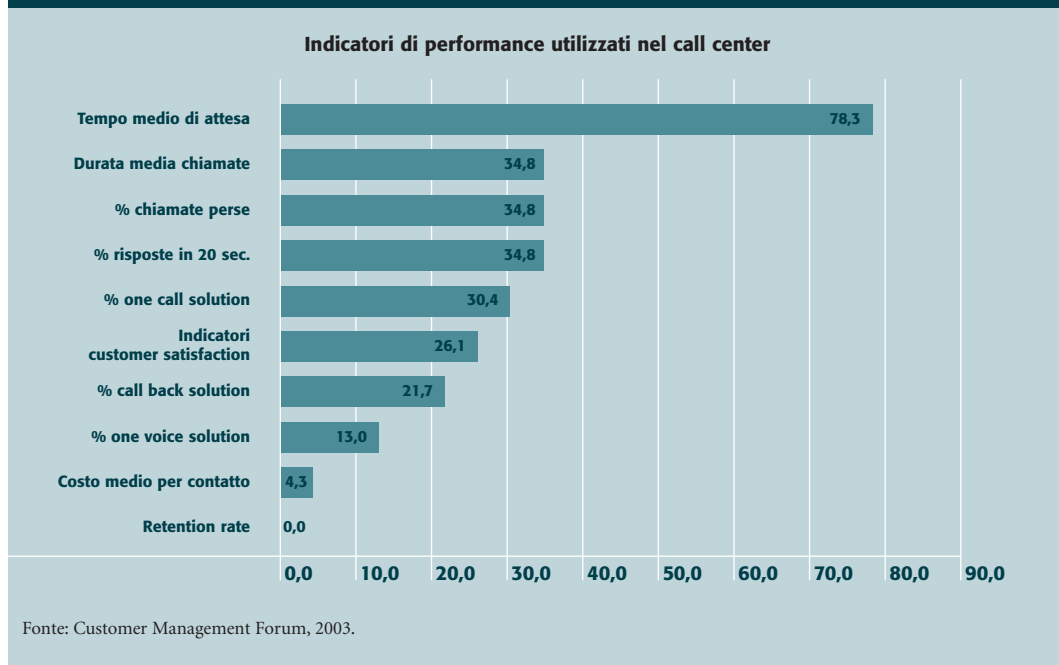
Fonte: Irso-Butera e Partners

In generale, le caratteristiche fondamentali del contact center sono:

- l'affidabilità, ossia il controllo immediato delle informazioni,
- la semplicità d'utilizzo
- l'accessibilità del punto di contatto
- la velocità/tempestività di risposta.

Gli indicatori di performance più utilizzati nei call center - secondo l'indagine di Benchmarking del 2003 realizzata nell'ambito del Customer Management Forum, sono riportati, con le relative percentuali d'utilizzo, nel grafico che segue.

Figura 8 Gli indicatori di performance utilizzati nei Call Center delle Amministrazioni Pubbliche italiane



7.1.2 I sistemi di controllo e valutazione delle performance

Cos'è un sistema di controllo delle performance dei servizi per un contact center? Sinteticamente si tratta di uno strumento operativo che consente alla dirigenza di operare un monitoraggio continuo delle prestazioni d'efficacia, efficienza e qualità dei servizi erogati dal contact center dell'ente.

La principale finalità del sistema è identificare gli eventuali scostamenti dagli obiettivi e dagli standard prefissati, di identificare punti critici e di guidare alla definizione delle soluzioni tecnico-organizzative necessarie per migliorare le prestazioni insoddisfacenti. Un sistema ben strutturato si deve comporre di procedure operative per l'elaborazione degli indicatori di performance dell'ente e dei servizi, un sistema di *reporting* (quadro di controllo e report analitici), una metodologia per la realizzazione degli

audit di approfondimento. Deve avere degli strumenti di supporto quali manuale descrittivo dell'architettura del sistema, manuale operativo per il calcolo degli indicatori, software per il calcolo degli indicatori e l'elaborazione dei report di valutazione, etc.

Il sistema deve inoltre misurare le prestazioni organizzative, tecniche, di mercato ed economiche in termini di:

- efficienza nell'allocazione e nell'utilizzo delle risorse
- efficacia dei servizi in rapporto agli obiettivi prefissati
- qualità del servizio in rapporto agli standard fissati dall'ente e alle aspettative dei clienti.

Deve avere uno scopo e modalità di utilizzo ben definite e chiare, cioè deve consentire di operare un monitoraggio continuo e mirato delle prestazioni dell'ente. Esso di norma ha cadenza di rilevazione semestrale (o annuale) ma può essere progressivamente sviluppato su base trimestrale.

In questo modo il vertice e la dirigenza hanno la possibilità di verificare durante l'anno (e non solo a cose fatte, cioè a consuntivo) l'andamento della gestione e dei servizi in relazione agli obiettivi definiti in sede di previsione.

Lo *scopo* del monitoraggio continuo delle prestazioni dei servizi attraverso indicatori di performance ad hoc è:

- supportare i vertici e la dirigenza a individuare le criticità della gestione dell'Ente;
- individuare soluzioni adeguate per correggere gli scostamenti e intervenire efficacemente sulle criticità riscontrate;
- sviluppare all'interno dell'ente e del suo personale una cultura professionale orientata al miglioramento continuo dei servizi;
- definire azioni correttive.

Gli *utilizzatori* del sistema sono:

- Vertici istituzionali: utilizzano i dati di reporting per verificare l'andamento degli obiettivi e degli standard fissati a piano. In particolare essi possono monitorare in che misura gli obiettivi definiti in sede decisionale vengono conseguiti operativamente, l'andamento degli standard dei servizi forniti, il grado di soddisfazione degli utenti per i servizi resi, ecc.
- Dirigenza: utilizza i dati per verificare l'andamento della gestione dell'Ente e dei singoli servizi, la corretta gestione delle risorse, la rispondenza dei servizi erogati alle aspettative del cliente, le criticità che si presentano nella gestione ordinaria dei servizi, oltre che per individuare le soluzioni ai problemi di gestione e attivare processi di miglioramento continuo.

Il criterio di progettazione base di un sistema di controllo delle performance dei servizi è: "Il servizio - ossia la prestazione erogata dall'ente per adempiere ai propri obblighi istituzionali e per soddisfare le legittime attese dei clienti - è l'unità di riferimento adottata per

analizzare e valutare le performance dell'Amministrazione".

Tale criterio consente un'elevata flessibilità applicativa del sistema, in quanto esso può essere adottato indipendentemente dalla specifica organizzazione di ciascun ente, e determina inoltre la possibilità di operare eventuali confronti e analisi comparative tra diverse realtà in relazione ai servizi specifici oggetto di monitoraggio, anche in presenza di strutture organizzative diverse (come ad esempio le indagini di *benchmarking*).

E' auspicabile che sia previsto per lo sviluppo ed il mantenimento in efficienza del sistema di controllo\valutazione delle performance dei servizi per il contact center una struttura-ufficio dedicato interno all'ente, o una figura di staff, che gestisca la rilevazione dei dati e l'elaborazione dei report periodici e che supporti la dirigenza nell'analisi dei dati e nell'individuazione delle cause che generano eventuali performance insoddisfacenti.

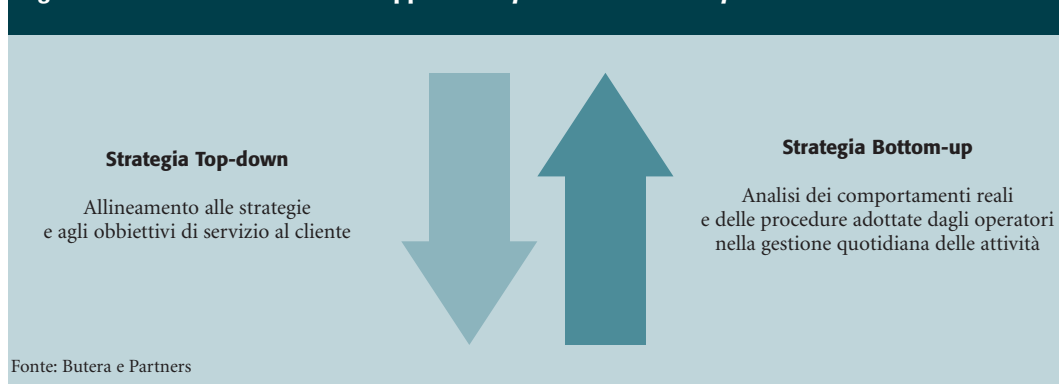
Il sistema di controllo delle performance dei servizi non è fine a se stesso, ma per essere efficace deve tradursi in un piano azioni e in un'analisi del funzionamento e mappatura delle criticità.

Dai feedback che il sistema produce si deve condurre un'analisi del funzionamento del contact center e dei principali processi operativi, al fine di acquisire informazioni utili per la progettazione degli interventi di riallineamento strategico-organizzativo, formativi e di supporto.

Tale attività permette di ottenere informazioni utili per l'implementazione delle azioni operative.

Dai feedback acquisiti, si procede ad una mappatura delle criticità che è il risultato di un mix di attività che possono seguire due linee principali di analisi: *top-down* e *bottom-up*.

Figura 9 L'analisi delle criticità: approccio *top-down* e *bottom-up*



L'incrocio dei due punti di osservazione (*top-down* e *bottom-up*) e l'analisi degli scostamenti, fornita dal sistema di controllo\valutazione delle performance, permette di rilevare i punti ed i processi che ostacolano una gestione efficiente ed efficace del servizio.

L'analisi *top-down* è costituita da una serie di interviste ai responsabili del contact center, a responsabili dei Team, operatori e altre funzioni in staff al contact center. Si tratta di interviste mirate che si basano sui risultati di un'indagine di *customer satisfaction* del sistema di controllo/valutazione delle performance.

Le interviste semi-strutturate seguono una traccia aperta che tocca i temi principali identificati dal sistema di controllo delle performance dei servizi permettendo la contestualizzazione delle criticità nel linguaggio e nelle pratiche operative e istituzionali dell'ente.

Parallelamente al procedere delle interviste si deve raccogliere materiale (documenti, procedure, ecc.) che contribuisce alla comprensione delle modalità di gestione delle risorse e dei servizi.

Alle interviste segue un'indagine etnografica – analisi *bottom-up* – basata sull'osservazione diretta, in affiancamento, degli operatori.

Tale approccio permette di indirizzare la progettazione futura a partire dalle reali pratiche di lavoro e dal punto di vista degli operatori in maniera tale che gli strumenti progettati s'inseriscano naturalmente nelle azioni quotidiane di erogazione del servizio.

Lo scopo dell'analisi etnografica è di elaborare una comprensione del contesto organizzativo, sociale e operativo in cui viene svolta l'attività lavorativa. Si tratta di una metodologia che si basa sul materiale raccolto sul campo attraverso l'esperienza diretta dell'osservatore, che cerca di cogliere il modo in cui l'attività emerge nel contesto operativo.

Questo metodo, che comporta una serie di studi brevi e molto focalizzati, consente di elaborare un'immagine d'insieme del contact center.

L'output dell'indagine è la mappatura delle criticità emerse con relativa priorità di intervento. In particolare sono:

- identificati e descritti gli obiettivi del contact center e le performance attuali;
- descritti sinteticamente i principali processi di lavoro degli operatori di *front-line* e di *back-office*;
- definiti i fabbisogni di formazione e le aree prioritarie di intervento per i diversi ruoli di *front-line* e di *back-office*;
- identificate e mappate le principali criticità.

Alla lista ragionata delle problematiche dovrà essere associata una strategia di intervento e un piano azione per ogni item evidenziato per il miglioramento sia dell'assetto organizzativo che dell'erogazione del servizio. Inoltre sulla base dei risultati dell'analisi e delle caratteristiche delle attività è opportuno predisporre uno strumento per la correzione e l'innovazione del sistema di controllo delle performance dei servizi.

7.1.3 Un corretto approccio alla rilevazione della customer satisfaction

Per migliorare l'efficienza e il valore percepito dei servizi, molte organizzazioni ed enti hanno implementato ed esteso l'uso di indagini di *customer satisfaction* per misurare la soddisfazione dei clienti interni ed esterni. E' essenziale, infatti, come abbiamo detto, allineare gli obiettivi del servizio con quelli percepiti dal cliente, migliorando il modo in cui l'organizzazione viene percepita.

Non sempre, però, le indagini di *customer satisfaction* riescono a produrre un elenco di criticità o problemi prioritari a livello di soddisfazione percepita dal cliente, e a consentire la stesura di un piano d'azione preciso o di un elenco di innovazioni-correzioni. Occorre inoltre segnalare che le metodologie usate per l'indagine sulla soddisfazione dei clienti sono rimaste sostanzialmente invariate negli ultimi anni, nonostante i numerosi insuccessi e la frequente incoerenza dei risultati.

Per ovviare al rischio di condurre indagini non coerenti ed inutili, è fondamentale adottare una metodologia ben strutturata e adattata alla realtà che si sta prendendo in esame, che dovrebbe prevedere:

- criteri appropriati,
- meccanismi per l'eliminazione degli errori,
- criteri di ponderazione,
- dati statisticamente significativi,
- indicazione delle probabilità di miglioramento in aree specifiche,
- classificazione prioritaria dei punti di forza e dei punti di debolezza,
- possibilità di convalidare le risposte fornite in forma narrativa,
- implementazione di un processo di misurazione periodica.

A tal fine diventa necessario, in particolare:

- definire gli obiettivi dell'indagine prima di elaborare i questionari;
- scegliere il campione in modo appropriato per ottenere la percentuale più alta possibile di risposte e ottimizzare la rilevanza dei dati raccolti;
- preparare e motivare gli intervistati, in modo da coinvolgerli nel processo e alimentare la loro fiducia nei risultati;
- gestire il processo attraverso la definizione delle aspettative, la rapida diffusione delle osservazioni emerse, il mantenimento delle promesse.

Gli obiettivi di un'indagine di *customer satisfaction* sono quindi:

- realizzare un confronto tra la qualità percepita dal cliente e la qualità offerta, (rilevata attraverso propri indicatori);
- valutare le performance interne per la gestione delle infrastrutture e dei servizi;

- valutare la soddisfazione degli utenti dei servizi dell'Ente;
- valutare gli aspetti di efficacia e qualità dei servizi percepiti;
- valutare gli aspetti di efficienza, relativamente alla tempestività del servizio e alla modalità di erogazione.

Inizialmente, l'ente dovrebbe partire con un'indagine generale. In un secondo momento è necessario procedere con indagini più mirate. Per la creazione dei questionari, occorre utilizzare tutti i dati raccolti e focalizzare l'attenzione solo sui contenuti di maggior rilevanza. Per l'analisi ed elaborazione dei dati è opportuno utilizzare modelli matematici che consentano di ordinare i temi secondo una scala di priorità. È infine determinante individuare con chiarezza le responsabilità riguardanti il processo di indagine, la creazione del questionario e i programmi di miglioramento. Una buona indagine deve infatti permettere di definire un piano d'azione esplicito e i mezzi necessari per la sua implementazione.

Per concludere, la customer satisfaction svolge un ruolo sempre più strategico per la realizzazione degli obiettivi dell'ente. È quindi essenziale che le attività della customer satisfaction:

- siano allineate con le esigenze più generali dell'ente;
- soddisfino le esigenze degli utenti;
- rivedano in modo sistematico e continuativo il ruolo della struttura di contact center.

Per migliorare l'efficacia dell'organizzazione e il modo in cui viene percepita, è importante una corretta valutazione della soddisfazione dei clienti. Questo si fa con indagini periodiche, supportate da una metodologia rigorosa che deve includere:

- un questionario strutturato in base ad obiettivi mirati e criteri adeguati;
- la scelta di un adeguato campione di utenti;
- la sensibilizzazione degli intervistati.

Di seguito si riportano in sintesi le fasi e gli output per una rilevazione della *customer satisfaction* in un contact center:

Tabella 2 Fasi di un'indagine di customer satisfaction

Fasi
<p>1. Preparazione dell'indagine</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Uso di una metodologia rigorosa ■ Idee chiare sugli obiettivi da raggiungere ■ Scegliere se gestirla all'interno o rivolgersi a agenzia esterna ■ Realizzare un'indagine esplorativa preliminare ■ Definire le misure della soddisfazione
<p>2. Raccolta dei dati</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ La raccolta di informazioni preliminari: le indagini qualitative ■ La scelta dello strumento per lo svolgimento dell'indagine quantitativa ■ L'identificazione dei fattori di soddisfazione ■ La redazione del questionario ■ Indagine sull'universo o indagine sul campione ? ■ L'esecuzione delle interviste
<p>3. Elaborazione e interpretazione dei dati</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Il calcolo delle medie ■ Gli indicatori di variabilità ■ Il posizionamento dei parametri per soddisfazione e importanza ■ L'interpretazione della mappa soddisfazione/importanza ■ La correlazione
<p>4. Presentazione e utilizzo dei dati</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ A chi restituire i risultati dell'indagine ■ Perché restituire i risultati dell'indagine ■ Piano di azione per il miglioramento dei servizi

Fonte: Dipartimento della Funzione Pubblica, 2003

7.2. Monitorare la qualità del call center: uno strumento operativo

Sono tre gli aspetti generali del servizio di call center che sulla base delle esperienze condotte più di recente nel campo della pubblica amministrazione³, possono essere prese principalmente in considerazione, l'accessibilità, il livello del servizio, gli aspetti relazionali. Per ognuno di questi aspetti si possono prendere in considerazione degli specifici indicatori o parametri.

Per *accessibilità* si intende la facilità del cittadino di poter usufruire del servizio predisposto dal call center nel momento in cui effettivamente abbia necessità di ricorrere ad esso. Gli indicatori da poter prendere in considerazione, sono almeno i seguenti:

- la facilità di reperire il numero telefonico desiderato (o l'indirizzo di posta elettronica), tramite l'elenco telefonico pagine bianche e pagine gialle; il servizio 412, il sito internet, il televideo, i quotidiani locali, il materiale di comunicazione predisposto dall'ente pubblico, l'ufficio relazioni con il pubblico, gli altri eventuali uffici o servizi informativi dell'amministrazione pubblica, etc.);

3. Cittadinanzattiva - procuratori dei cittadini e Dipartimento della Funzione Pubblica - Cantieri per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche, Bacino di innovazione sul Call center e la gestione dei contatti. *Monitoraggio call center* - 2003.

- il costo della telefonata (numero verde o numero gratuito; telefonata a carico dell'utente; decorrenza della tariffazione; costo della telefonata; tipo di disponibilità d'informazioni sul costo; modalità di pubblicizzazione del costo della chiamata);
- l'accesso alle informazioni (numero di telefonate, occupato, libero, risposta operatore, tipologia di risposta tramite disco)
- l'accessibilità da operatore di telefonia mobile;
- i tempi di attesa (da quando risponde il servizio – con ivr – a quando risponde l'operatore; da quando risponde il servizio – con ivr o operatore – a quando si formula la I domanda; per ricevere risposta alla I domanda formulata; numero di domande che è necessario ascoltare prima di poter parlare con l'operatore).

Per *livello del servizio* si intende le caratteristiche del servizio fornito dal call center, dunque la capacità del servizio di garantire non solo l'informazione ma anche l'assistenza necessaria per metterla in pratica. Tra gli indicatori da monitorare, s'indicano i seguenti:

- le caratteristiche di base (fornisce informazioni, eroga servizi come le prenotazioni, ecc.);
- assicurare informazione - attività di I livello – (tipologia di risposta, generica o personalizzata; valutazione della risposta in termini di esaustività o meno; indicazioni di chi fornisce la risposta, se lo stesso operatore che ha risposto alla telefonata o altri);
- assicurare assistenza – attività di II livello – (tipologia di risposta, generica o personalizzata; valutazione della risposta in termini di esaustività o meno; indicazioni di chi fornisce la risposta, se lo stesso operatore che ha risposto alla telefonata o altri).

Per *relazione*, s'intende quell'insieme di aspetti che consentono di valutare come il servizio di call center nel suo insieme si relaziona agli utenti. Gli indicatori da poter considerare in questo contesto, sono i seguenti:

- apertura della chiamata;
- identificazione dell'operatore (presentazione spontanea, dopo richiesta dell'utente, identificazione solo con nome, solo con cognome, con n° di codice o di postazione, rifiuto dell'operatore di identificarsi);
- identificazione dell'ente;
- saluto di cortesia;
- cortesia durante la conversazione (sufficiente, non sufficiente, buona);
- chiarezza espositiva (tono, timbro di voce, ecc.);
- chiusura della chiamata;
- identificazione dell'operatore (presentazione spontanea, dopo richiesta dell'utente, identificazione solo con nome, solo con cognome, con n° di codice o di postazione, rifiuto dell'operatore di identificarsi);
- identificazione dell'ente;
- saluto di cortesia;
- attribuzione di un numero di pratica (spontaneamente, solo su richiesta esplicita dell'utente, no).

Un esempio di griglia di rilevazione della qualità del servizio di call center

La griglia proposta è uno strumento utilizzabile attraverso la metodologia del mystery call, ossia attraverso chiamate anonime.

La griglia è stata realizzata e utilizzata da cittadinianzattiva nell'attività di monitoraggio di quindici call center di amministrazioni pubbliche realizzate con il Dipartimento della Funzione Pubblica nell'ambito del programma Cantieri.

GRIGLIA DI MONITORAGGIO	
PERIODO DI RILEVAZIONE	
Mese / Anno ... <input type="text"/>	
DATI GENERALI ⁴	
1.1 Amministrazione comunale/Ente:	1.2 Città
1.3 Struttura monitorata e relativo numero telefonico (URP, call center, sportello del cittadino, etc) ⁵ :	
1.4 Servizi erogati dall'ente/azienda	
1.5 Giorni e orari di apertura del servizio telefonico:	
1.6 Giorni e orari di apertura dello sportello Ufficio Relazioni con il pubblico	
INDICATORI DI QUALITA'	
A - ACCESSIBILITA' ⁶	
1. Facilità di reperire il numero di telefono	
➤ Per mezzo del servizio 412 ⁷ :	<input type="checkbox"/> Immediato
	<input type="checkbox"/> Complicato
	<input type="checkbox"/> Impossibile
(specificare perché risulta complicato/impossibile):	
4. Le voci comprese nei dati generali sono da compilare una sola volta per ciascun periodo di rilevazione.	
5. Non sempre sarà un call center. A volte potrà essere un centralino, altre volte un Ufficio Relazioni con il Pubblico, etc.	
6. Le voci "Facilità di reperire il numero di telefono" e "costo della telefonata", con tutte le specifiche relative, sono da compilare una sola volta per ciascun periodo di rilevazione.	
7. La telefonata è a pagamento.	

<p>> Per mezzo dell'elenco telefonico "Pagine gialle":</p> <p>(specificare perché risulta complicato/impossibile):</p>	<input type="checkbox"/> Immediato <input type="checkbox"/> Complicato <input type="checkbox"/> Impossibile
<p>> Sito internet del comune/ente:</p> <p>(specificare perché risulta complicato/impossibile):</p>	<input type="checkbox"/> Immediato <input type="checkbox"/> Complicato <input type="checkbox"/> Impossibile
<p>> internet "pagine bianche":</p> <p>(specificare perché risulta complicato/impossibile):</p>	<input type="checkbox"/> Immediato <input type="checkbox"/> Complicato <input type="checkbox"/> Impossibile
<p>> Televideo (pagine locali):</p> <p>(specificare perché risulta complicato/impossibile):</p>	<input type="checkbox"/> Immediato <input type="checkbox"/> Complicato <input type="checkbox"/> Impossibile
<p>> Quotidiani locali:</p> <p>(specificare perché risulta complicato/impossibile):</p>	<input type="checkbox"/> Immediato <input type="checkbox"/> Complicato <input type="checkbox"/> Impossibile
<p>> Specifico materiale informativo predisposto dall'amministrazione/ente (depliant, brochure, etc.):</p> <p>(specificare perché risulta complicato/impossibile):</p>	<input type="checkbox"/> Immediato <input type="checkbox"/> Complicato <input type="checkbox"/> Impossibile
<p>> Ufficio relazioni con il pubblico:</p> <p>(specificare perché risulta complicato/impossibile):</p>	<input type="checkbox"/> Immediato <input type="checkbox"/> Complicato <input type="checkbox"/> Impossibile
<p>> Altri uffici comunali (sportello informazioni turistiche, informagiovani, ect.)</p> <p>(specificare perché risulta complicato/impossibile):</p>	<input type="checkbox"/> Immediato <input type="checkbox"/> Complicato <input type="checkbox"/> Impossibile

- Specificare gli uffici comunali nei quali è reperibile il numero di telefono:

2. Costo della telefonata

- Numero verde (800-)/numero gratuito: Sì No
- Telefonata a carico dell'utente: Sì No
- Da quando scatta la tariffazione?

- Costo della telefonata:

- Il servizio (IVR⁹ /operatore) fornisce informazioni sul costo della chiamata?

- A mezzo disco (IVR) Sì No
- A mezzo operatore: Sì No

3. Dove è reso pubblico il costo della chiamata?

- servizio 412: Sì No
- elenco telefonico "Pagine bianche": Sì No
- elenco telefonico "Pagine gialle": Sì No
- sito internet del comune/ente: Sì No
- Televideo (pagine locali): Sì No
- Quotidiani locali: Sì No
- Specifico materiale informativo predisposto dall'amministrazione/ente (depliant, brochure, etc.): Sì No
- Ufficio relazioni con il pubblico Sì No
- Altri uffici comunali (sportello informazioni turistiche, informagiovani, ect.): Sì No
- Specificare gli uffici comunali nei quali, oltre al numero di telefono, è reso pubblico anche il relativo costo per la chiamata:

9. IVR: è il "disco"

4. Accesso alle informazioni ¹⁰

N° Telefonata¹¹ (da 6 a max. 10 squilli a chiamata):

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11 12 13 14 15 16 17 18 19 20

> Data:/...../.....

> Giorno: _____ feriale: festivo:

> orario:

> Esito:

Occupato:

Libero entro 20 secondi ma nessuno risponde:

Libero oltre 20 secondi ma nessuno risponde:

Risponde operatore entro 20 secondi:

Risponde operatore dopo 20 secondi:

Risponde disco (IVR):

> disco di attesa¹² (*musica, siete in attesa di collegarvi con...etc.*): Si No

> disco con informazioni di servizio (*in attesa di collegarvi con., vi ricordiamo che il servizio è attivo il., dalle ore...*): Si No

> disco con informazioni pubblicitarie/promozionali (*in attesa di collegarvi con., vi ricordiamo che se volete aderire all'ultima offerta....*):
Si No

> disco pre-registrato a risposte chiuse senza opzione operatore: Si No

> disco pre-registrato a risposte chiuse con opzione operatore: Si No

• Risponde disco (IVR) ma l'operatore risulta occupato: Si No

5. Accessibilità da operatore telefonia mobile¹³: Si No

6. Tempi di attesa

> tempo che intercorre da quando risponde il servizio (con IVR) a quando risponde l'operatore:

Fino a 20 secondi:

Da 20'' a 1 minuto:

Da 1 a 2 minuti:

Da 2 a 3 minuti:

Da 3 a 5 minuti:

Da 5 a 10 minuti:

Oltre 10 minuti:

> tempo che intercorre da quando risponde il servizio (con IVR o operatore) a quando si formula la 1° domanda:

Fino a 20 secondi:

Da 20'' a 1 minuto:

Da 1 a 2 minuti:

Da 2 a 3 minuti:

Da 3 a 5 minuti:

Da 5 a 10 minuti:

Oltre 10 minuti:

10. Prima di telefonare dotarsi di un cronometro in quanto occorre poter contare i secondi. Il limite dei 20 secondi, infatti, è il più significativo nelle valutazioni dei call center.

11. Barrare con una crocetta per ogni tentativo di telefonata

12. Non fornisce alcun tipo di informazioni.

13. Per rispondere a questa domanda, occorre effettuare un tentativo di chiamata da un cellulare.

- tempo di attesa per ricevere la risposta alla 1° domanda formulata:
 - Fino a 20 secondi:
 - Da 20'' a 1 minuto:
 - Da 1 a 2 minuti:
 - Da 2 a 3 minuti:
 - Da 3 a 5 minuti:
 - Da 5 a 10 minuti:
 - Oltre 10 minuti:
- Numero di domande che è necessario ascoltare prima di poter parlare con l'operatore:

B - LIVELLO DI SERVIZIO

7. caratteristica del numero:

- Fornisce informazioni: Si No
- Eroga servizi: Si No
- Altro (specificare)

8. 1° livello: informazione

- La risposta fornita è risultata¹⁵: generica personalizzata
- La risposta fornita è risultata esauriente¹⁶? Si No
- la risposta è stata fornita dallo stesso operatore che ha risposto alla telefonata? Si No
- la risposta è stata fornita dallo stesso operatore che ha risposto alla telefonata?

(riportare la domanda che è stata formulata all'operatore)¹⁷

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. 2° livello: assistenza (nel caso in cui venissero forniti servizi oltre che informazioni)

- La risposta fornita è risultata: generica personalizzata
- La risposta fornita è risultata esauriente? Si No
- la risposta è stata fornita dallo stesso operatore che ha risposto alla telefonata? Si No
- In caso negativo, specificare cosa succede

(riportare la domanda che è stata formulata all'operatore)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

15. Valutare se la risposta fornita dall'operatore risulta sufficiente a risolvere il vostro caso specifico. Per far ciò, occorre personalizzare la domanda.

16. Da valutare in riferimento alle proprie conoscenze e alle risposte standard abbinata alle domande predefinite.

17. Per barrare la casella, prendere come riferimento le domande predefinite e considerare il numero abbinato alla domanda formulata dal valutatore.

C - RELAZIONE

10. Apertura chiamata:

Identificazione operatore:

- > presentazione spontanea ad opera dell'operatore: Si No
- > Presentazione dell'operatore dopo richiesta dell'utente: Si No
- > Identificazione solo con Nome: Si No
- > Identificazione solo con Cognome: Si No
- > Identificazione con Nome e Cognome: Si No
- > Identificazione con n°codice/postazione: Si No
- > l'operatore rifiuta di identificarsi: Si No
- > Identificazione ente: Si No
- > Saluto di cortesia: Si No

11. Cortesia nel corso della conversazione:

- Non sufficiente
- Sufficiente
- Buona

12. Chiarezza espositiva (tono, timbro di voce, ecc.):

- Non sufficiente
- Sufficiente
- Buona

13. Chiusura chiamata:

Identificazione operatore:

- > presentazione spontanea ad opera dell'operatore: Si No
- > Presentazione dell'operatore dopo richiesta dell'utente: Si No
- > Identificazione solo con Nome: Si No
- > Identificazione solo con Cognome: Si No
- > Identificazione con Nome e Cognome: Si No
- > Identificazione con n°codice/postazione: Si No
- > l'operatore rifiuta di identificarsi: Si No
- > Identificazione ente: Si No
- > Saluto di cortesia: Si No

Viene attribuita un numero di pratica alla telefonata?

- Sì, in modo spontaneo
- Sì, ma solo a richiesta esplicita dell'utente
- No, nemmeno su richiesta dell'utente

ANNOTAZIONI

(da compilare a cura di chi effettua il monitoraggio, a margine dello stesso, per ogni tentativo di telefonata)

Monitore:

Nome e cognome

Assemblea territoriale/ collegio dei procuratori dei cittadini di Cittadinanzattiva:

Luogo e data:

Le attività di monitoraggio dei diversi servizi telefonici vanno effettuate in un arco temporale sufficientemente ristretto, al fine di verificare nel breve periodo l'effettiva capacità del servizio di rispondere alle necessità degli utenti. E' infatti del tutto verosimile credere che l'utente si rivolga al servizio informativo in presenza di una impellente necessità di acquisire informazioni che, per l'urgenza che richiedono, difficilmente si concilierebbero con pazienti attese.

E' importante realizzare telefonate non solo nell'arco di tutti i giorni in cui il servizio telefonico esaminato risulta essere attivo, ma anche nei giorni festivi nei quali la maggior parte di essi non è in funzione. Ciò al solo fine di controllare se e in che misura l'ente fornisca informazioni sugli orari di apertura del servizio, e se sono previsti eventuali numeri da contattare in caso di emergenza.

L'indicazione generale che sulla base delle esperienze condotte si può dare è quella di effettuare il monitoraggio in due distinte fasi, in periodi di tempo tra di loro ravvicinati, prevedendo per ognuna di esse un significativo numero di telefonate e di contatti con il call center oggetto dell'iniziativa.

Le attività di monitoraggio dei diversi servizi telefonici vanno effettuate in un arco temporale sufficientemente ristretto, al fine di verificare nel breve periodo l'effettiva capacità del servizio di rispondere alle necessità degli utenti. E' infatti del tutto verosimile credere che l'utente si rivolga al servizio informativo in presenza di una impellente necessità di acquisire informazioni che, per l'urgenza che richiedono, difficilmente si concilierebbero con pazienti attese.

7.3 Il coinvolgimento dei cittadini nel monitoraggio

Il monitoraggio, realizzato con il coinvolgimento dei cittadini, è un'azione di valutazione civica dei servizi che consiste in “una attività di controllo realizzata periodicamente per verificare il funzionamento dei servizi e per raccogliere informazioni sui problemi da sottoporre ad azioni di tutela e per verificarne nel corso del tempo la soluzione”¹⁸

Questa azione di controllo si sostanzia nella raccolta di dati di primo grado (nel nostro caso sul funzionamento del call center), attraverso l'osservazione diretta, sotto forma di sperimentazione, del servizio da parte di gruppi di cittadini preventivamente addestrati che viene realizzata più volte nel corso del tempo, allo scopo di verificare le informazioni e i dati raccolti. Che cosa si osserva e si sperimenta? Un numero determinato di fatti e degli aspetti (cioè degli elementi determinati riguardanti in questo caso il funzionamento del call center) che sono significativi e rappresentativi della realtà che viene messa in osservazione. Tutto ciò che viene osservato viene registrato in appositi strumenti di monitoraggio, come le griglie di osservazione e i questionari. Le informazioni e i dati raccolti, finiscono in relazioni periodiche che oltre a contenere una valutazione sulle condizioni e sulla qualità dei servizi presi in esame, possono costituire una base molto utile per un confronto tra l'amministrazione pubblica e i cittadini, basato su fatti e situazioni specifiche e non sul singolo caso o sul senso comune.

La realizzazione di questo tipo di attività di controllo esterno di un call center ha, come scopo principale, quello di analizzare e approfondire le problematiche specifiche relative alla progettazione, attuazione e gestione del call center nella pubblica amministrazione, in funzione del miglioramento delle performance di prestazione ai cittadini e dei livelli di efficacia e di efficienza delle amministrazioni e degli enti interessati.

I risultati di iniziative di questo genere, a partire da questo obiettivo di carattere generale, possono essere utilizzati anche in funzione di obiettivi di non secondaria importanza come la crescita professionale delle risorse umane impegnate nella pubblica amministrazione e i rapporti tra questa e l'ambiente sociale ed economico in cui essa opera. A questo fine può risultare particolarmente utile promuovere:

- dei *workshop* interni all'amministrazione direttamente coinvolta nella verifica, per l'esame e la discussione dei principali risultati emersi soprattutto sui punti di forza e di debolezza che ne scaturiscono;
- delle iniziative di formazione e di scambio di esperienze per gli operatori del settore con il coinvolgimento di cittadini e di rappresentanti delle loro associazioni.

18. T. Petrangolini (e A. Terzi) – *Salute e diritti dei cittadini*, Editori Riuniti, 2002

7.3.1 Come impostare ed attuare l'iniziativa

Controllare periodicamente il funzionamento di un servizio come il call center richiede come del resto per tutti i servizi, una particolare attenzione nella impostazione e nella cura delle diverse fasi dell'iniziativa.

Per la sua riuscita appaiono importanti almeno due tipi di condizioni preliminari.

- Un buon livello di cooperazione tra la pubblica amministrazione interessata e la/le organizzazioni civiche interessate a prendervi parte (stiamo parlando di un monitoraggio che non si limita all'azione di controllo fatta sul solo versante interno e in modo autonomo dalla stessa amministrazione pubblica)
- Il coinvolgimento preventivo degli operatori dei servizi direttamente coinvolti nell'azione e questo allo scopo di promuoverne il consenso e di evitare resistenze o chiusure. E' dunque molto importante far comprendere ad essi che il monitoraggio periodico oltre a costituire un diritto-dovere dell'ente e una istanza ormai diffusa tra i cittadini, ha la finalità di migliorare anche le condizioni di chi vi lavora.

Altre fasi particolarmente importanti per l'impostazione di questa attività sono:

- l'individuazione degli aspetti del servizio che si vuole monitorare
- la preparazione dei cittadini disponibili a prendervi parte, allo scopo di assicurare la massima omogeneità nell'azione di monitoraggio
- la predisposizione delle griglie di osservazione per la raccolta di dati e informazioni
- la scelta dei periodi di tempo nei quali effettuare il monitoraggio
- lo svolgimento del monitoraggio in senso stretto, mediante la realizzazione di un adeguato numero di telefonate (es. almeno 30/40), da effettuarsi nei diversi orari di apertura del servizio, con tentativi omogeneamente suddivisi tra mattina e pomeriggio.

Nella tabella che segue viene riepilogato il piano d'impostazione generale del monitoraggio del servizio di call center di alcune amministrazioni pubbliche realizzato dai procuratori dei cittadini di Cittadinanzattiva nel periodo gennaio-maggio 2003 nel quadro del progetto Cantieri – Bacini d'innovazione – realizzato dal Dipartimento della Funzione pubblica.

Tabella 3 Piano del progetto di monitoraggio dei call center nella pubblica amministrazione (Programma Cantieri - Dipartimento della Funzione Pubblica 2003)

Attività	1.4.1.1.1 Tempi di realizzazione				
	G	F	M	A	M
<i>Fase istruttoria (accordi, studio di settore, definizione metodologia)</i>	X				
<i>Progetto operativo e elaborazione della griglia di rilevazione</i>	X				
<i>Formazione equipe di monitoraggio</i>		X			
<i>Attività di monitoraggio 1° fase</i>		X			
<i>Attività di monitoraggio 2° fase</i>			X	X	
<i>Inserimento, elaborazione e comparazione dati; redazione relazione parziale e rapporto finale</i>		X	X	X	X
<i>Riproduzione stampa e distribuzione</i>				X	X
<i>Presentazione dati e attività di comunicazione</i>					X
Mesi	G	F	M	A	M

Finito di stampare nel mese di aprile 2003
dalla Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali
per conto della Rubbettino Editore Srl
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)

ANALISI E STRUMENTI PER L'INNOVAZIONE

VOLUMI GIÀ PUBBLICATI

I MANUALI

Ripensare il lavoro pubblico

Come gestire le risorse umane e la contrattazione nelle amministrazioni pubbliche
Aprile 2001

Semplifichiamo

Guida alle novità del testo unico sulla documentazione amministrativa
Aprile 2001

Manuale operativo per il controllo di gestione

Novembre 2001

Lavoro pubblico e flessibilità

Aprile 2002

Benessere Organizzativo

Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche
Aprile 2003

La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche

Valutare la qualità percepita dai cittadini
Aprile 2003

Manuale di finanza innovativa per le amministrazioni pubbliche

Aprile 2003

Strumenti per la pianificazione integrata del cambiamento nelle amministrazioni pubbliche

Aprile 2003

Guida operativa alle sponsorizzazioni nelle amministrazioni pubbliche

Aprile 2003

GLI APPROFONDIMENTI

La valutazione dei costi e benefici nell'analisi dell'impatto della regolazione

Ottobre 2001

La consultazione nell'analisi dell'impatto della regolazione

Novembre 2001

Il controllo di gestione nelle amministrazioni centrali

Esperienze italiane e internazionali a confronto
Aprile 2002

I RAPPORTI

URP on line

Indagine sullo stato di attuazione degli Uffici per le relazioni con il pubblico
Settembre 2001

LE ESPERIENZE

La valutazione e la retribuzione delle prestazioni

Esperienze e materiali
Aprile 2001

L'analisi di impatto della regolazione in prospettiva comparata

Ottobre 2001

Il controllo di gestione nell'amministrazione finanziaria dello Stato: l'esperienza dell'Agenzia delle entrate

Settembre 2002

LE PROPOSTE

Proposte per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche

Aprile 2002

La collana "Analisi e strumenti per l'innovazione" nasce per rendere disponibili a tutti coloro che sono interessati dai cambiamenti che riguardano le amministrazioni pubbliche, in primo luogo agli operatori pubblici, gli strumenti di azione e di conoscenza del Programma Cantieri.



Cantieri è un'iniziativa del Dipartimento della Funzione Pubblica, realizzata in collaborazione con partner pubblici e privati, per accelerare e dare concretezza ai processi di innovazione nelle amministrazioni pubbliche.

La collana comprende:

I MANUALI, che contengono *linee guida e metodi di intervento* accompagnati da *esempi di realizzazioni*;

GLI APPROFONDIMENTI, che propongono *studi di caso e riflessioni su argomenti* di interesse particolare;

I RAPPORTI, che presentano analisi basate sulla raccolta di dati, sia qualitativi, sia quantitativi, per far conoscere e comprendere le trasformazioni che riguardano le pubbliche amministrazioni;

LE ESPERIENZE, che raccolgono *casi nazionali ed internazionali* con cui confrontarsi;

LE PROPOSTE, che contengono strategie e politiche per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche.