

IL MARKETING RELAZIONALE DELL'ARMA DEI CARABINIERI, NELL'AMBITO DI UNA COMUNICAZIONE BIDIREZIONALE E MULTICANALE, PER LA COSTRUZIONE DI RELAZIONI PERSONALIZZATE CON I CITTADINI

1. RIFERIMENTI NORMATIVI

L'art.1, comma 2, lettera g) della L.281/1998 ha riconosciuto ai consumatori ed agli utenti *il diritto fondamentale* all'erogazione di servizi pubblici *secondo standard di qualità ed efficienza*. Questa norma ha introdotto nel nostro Ordinamento un principio rivoluzionario conferendo al cittadino il ruolo di vero e proprio "cliente" della Pubblica Amministrazione.

Nella Direttiva 24 marzo 2004 del Dipartimento della Funzione Pubblica sulla rilevazione della "customer satisfaction", **la qualità del servizio** è definita come *la globalità degli aspetti e delle caratteristiche di un servizio da cui dipendono le sue capacità di soddisfare completamente un dato bisogno. Conoscere le aspettative e i bisogni del cliente è una condizione indispensabile per costruire indicatori di misurazione della qualità, come rapporto tra prestazioni erogate e bisogni soddisfatti.*

Quanto sancito da Tale direttiva non è una mera affermazione di principio ma una conferma di adempimenti doverosi da parte della P.A. Infatti la L.150/2000 all'art. 8, comma 2, lettera c) già aveva previsto gli Uffici Relazioni con il Pubblico attuassero, mediante l'ascolto dei cittadini e la comunicazione interna, i processi di verifica della qualità dei servizi e di gradimento degli stessi da parte degli utenti.

2. L'INTRODUZIONE DELLE TECNICHE DI CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

a. Le tecniche di CRM come fattori di efficacia del servizio

L'Arma dei Carabinieri, avendo sulla base del descritto quadro normativo, ha ritenuto necessario integrare i sistemi di controllo interni con l'attivazione di canali di "ascolto attento e diretto" dei cittadini..

Per raggiungere tale finalità sono apparse adeguate le tecniche, diffuse nel mondo aziendale, di "*Customer Relationship Management*" che sporadicamente sono state mutate in ambito pubblico assumendo la nuova denominazione di "*Citizen Relationship Management*", essendo comunque anche note con la denominazione di "*Marketing Relazionale*".

Queste tecniche hanno origine dalla considerazione che il cittadino/cliente, quale unico destinatario del servizio istituzionale, può, Egli solo, far conoscere all'Amministrazione quali siano le sue aspettative ed i suoi bisogni.

Solo il cittadino, quindi, può dare effettivi indicatori di efficienza e di efficacia del servizio, nell'ambito di una relazione personalizzata.

Si è così compreso che sarebbe stato necessario reingegnerizzare l'intera struttura di comunicazione dell'Arma per coltivare e governare relazioni con i cittadini ed acquisire feed-back sulla qualità del servizio.

b. La reingegnerizzazione della struttura di comunicazione dell'Arma

Nel settembre del 2001 l'U.R.P. dei Carabinieri, istituito nel 1994, è stato potenziato. Sotto il profilo ordinativo, la responsabilità dell'Ufficio è stata attribuita ad un Tenente Colonnello con incarico esclusivo (precedentemente il Comando dell'U.R.P. era devoluto ad un maggiore con doppio incarico). Inoltre è stato assegnato un Ufficiale addetto con il grado di Capitano/Maggiore ed è stato aumentato l'organico degli Ispettori da 4 a 6 Unità. Peraltro nel 2003 il Comando dell'Ufficio è stato affidato ad un Colonnello avente qualifica di Dirigente.

Sono anche stati costituiti 25 Nuclei Relazioni con il Pubblico (Nu.R.P.) dipendenti funzionalmente dall'U.R.P.. 19 hanno sede presso ciascun Comando Regione, 1 presso il Centro Nazionale Amministrativo e 5 presso ciascun Raggruppamento Tecnico Logistico Amministrativo, anche per diversificare l'attività di comunicazione rivolta ai cittadini da quella rivolta alle aziende che si relazionano con l'Arma dei Carabinieri per le forniture e l'outsourcing logistico.

I Nu.R.P. sono costantemente collegati in rete con l'U.R.P. tramite conferenza digitale che consente la comunicazione contemporanea su canale telematico.

Tutta la struttura di comunicazione dell'Arma, oltre all'attività di comunicazione interna ed esterna, svolge anche i compiti connessi con l'applicazione della legge 241/1990 sulla trasparenza amministrativa e della normativa sulla privacy (D.Lgs. 196/2003). Mentre per queste ultime attività non è necessario delineare specifici modelli procedurali, che sono già disegnati dal Legislatore, per l'attività di comunicazione è stato necessario concepire un nuovo sistema.

Nell'ambito della riprogettazione delle procedure è stato quindi attivato un servizio di risposta ai quesiti inoltrati dall'Utenza esterna ed interna, tramite e-mail, prevedendo tempi di riscontro ristretti (di massima entro 24 ore). Tale attività si è aggiunta alle altre modalità di relazione con i cittadini già garantite dall'Ufficio ("call center" ed accoglienza del pubblico).

Contestualmente tutto il personale dell'U.R.P. è stato avviato a formazione, anche per assolvere gli obblighi prescritti dall'art. 5 della L.150/2000. Già dalla seconda metà del 2002, gli interventi formativi hanno consentito di sistematizzare l'attività svolta.

L'approfondita conoscenza dei modelli organizzativi volti a costruire e gestire un'efficace comunicazione, ha consentito di riorganizzare l'attività dell'U.R.P. attraverso l'integrazione funzionale dei vari canali di dialogo già attivi, secondo un modello di "Contact Center". Nel marzo 2003 è stato acquisito un sistema ACD digitale - di distribuzione digitale delle chiamate telefoniche - e sono state definite e progressivamente sviluppate procedure standardizzate, centrate sui bisogni e sulle aspettative dei cittadini:

3. L'ATTIVAZIONE E LA GESTIONE DEL "CONTACT CENTER"

a. Descrizione delle procedure integrate

Il primo obiettivo che l'U.R.P. dei Carabinieri si è prefisso è stato di determinare la profilazione degli utenti per personalizzare la comunicazione interattiva. Per raggiungere tale fine sono state dapprima categorizzate le esigenze informative manifestate. Ogni quesito è stato cioè classificato in omogenee partizioni, secondo il tipo di Utenza (esterna ed interna) e secondo i settori di trattazione. Nelle seguenti tabelle vengono descritte le attuali catalogazioni:

CIVILI		MILITARI
Reclutamento	Armi	Assistenza e benessere
Siti pedofili, sospetti e/o contenenti virus	Codice Civile / Codice di Procedura Civile	Avanzamento e concorsi
Reclami	Codice Penale / Codice di Procedura Penale	Formazione e Pubblicazioni
Segnalazioni di interesse	Codice della Strada	Normativa e Regolamenti
Militaria	Licenze Amministrative	Telematica
Contatti con militari	Privacy	
Competenza di altri Enti della Pubblica Amministrazione	Violazioni amministrative	

La categorizzazione determina una correlativa segmentazione dell'Utenza, che viene considerata come parcellizzata fonte di dati significativi i quali, opportunamente elaborati, consentono di conoscere aspettative, esigenze e bisogni dei cittadini/clienti.

L'attività di estrazione ed elaborazione di tali dati viene denominata "*Data Mining*".

Ma, in concreto, come viene messa a profitto la categorizzazione/segmentazione? E come vengono eseguite le operazioni di "*Data Mining*"?

Ciascun operatore dell'U.R.P., pur essendo abilitato a trattare ogni tipo di richiesta, si dedica prevalentemente allo studio ed all'elaborazione settoriale di quesiti rientranti in specifiche categorie.

Ogni operatore, quindi, rimanendo costantemente aggiornato sull'attività generale dell'Ufficio si va progressivamente specializzando nella conoscenza dei temi settoriali a lui affidati nonché dell' indole che appare caratterizzare i cittadini che esprimono le stesse esigenze informative.

In tal modo si è formato un patrimonio di conoscenza ed esperienza che consente di dare, per ciascuna tipologia di quesiti, adeguati riscontri in termini di contenuti, empatia ed assertività.

Gli operatori rispondono contestualmente a quesiti posti per e-mail, telefono e fax e lavorano all'interno dello stesso locale anche per avere un confronto continuo, reale e tempestivo.

A turno svolgono servizio di ricezione del pubblico in locali dedicati, coltivando anche la capacità di comunicazione interpersonale. Per particolari problemi emergenti vengono eseguiti Brainstorming e Focus Group che consentono di ottenere adeguate definizioni dei problemi e conseguenti soluzioni.

Sono state anche predisposte delle risposte predefinite a domande frequenti cc.dd. F.A.Q. (Frequently Asked Questions) che costituiscono un'utile punto di partenza per approntare la risposta.

Le F.A.Q., che vengono periodicamente aggiornate, sono anche state trasmesse ai Nu.R.P. e alle Stazioni Carabinieri che le utilizzano come supporto conoscitivo per rispondere ai quesiti che l'Utenza può inoltrare tramite e-mail, essendo stati pubblicati sul sito www.carabinieri.it gli indirizzi di posta elettronica dei Comandi territoriali dell'Arma.

Inoltre per l'acquisizione di contenuti specifici vengono attivati gli Uffici dello Stato Maggiore del Comando Generale.

Per elevare la soglia di risposta ai cittadini, nel mese di gennaio 2002 è stato avviato un progetto denominato "Informazioni? Vai dai carabinieri". In un FOCUS-GROUP con 30 Comandanti di Stazione CC sono stati individuati gli argomenti, anche non rientranti nelle competenze istituzionali, che più frequentemente sono oggetto di richieste da parte dei cittadini.

Poi sono state predisposte, a cura dell'URP con il supporto degli organi di STAFF del Vertice Istituzionale, specifiche schede informative e relativa modulistica in 4 lingue, raccolte in un AUSILIO INFORMATIVO diffuso a tutte le Stazioni CC tramite posta elettronica e posto sul PC palmare in uso al Carabiniere di quartiere.

L'AUSILIO INFORMATIVO, che riporta anche principi basilari di tecnica della comunicazione, ha conferito a tutto il personale delle Stazioni CC ed a quello che svolge il servizio di "Carabiniere di quartiere" competenze essenziali nella relazione con il pubblico, eliminando l'isteresi temporale connessa al reperimento delle informazioni richieste.

La costante e tempestiva conoscenza delle esigenze informative dell'utenza, prodromica all'aggiornamento bimestrale dell'AUSILIO INFORMATIVO, viene assicurata da sistematiche segnalazioni dei Comandanti di Stazione e dall'attività di "Data mining" precedentemente descritta.

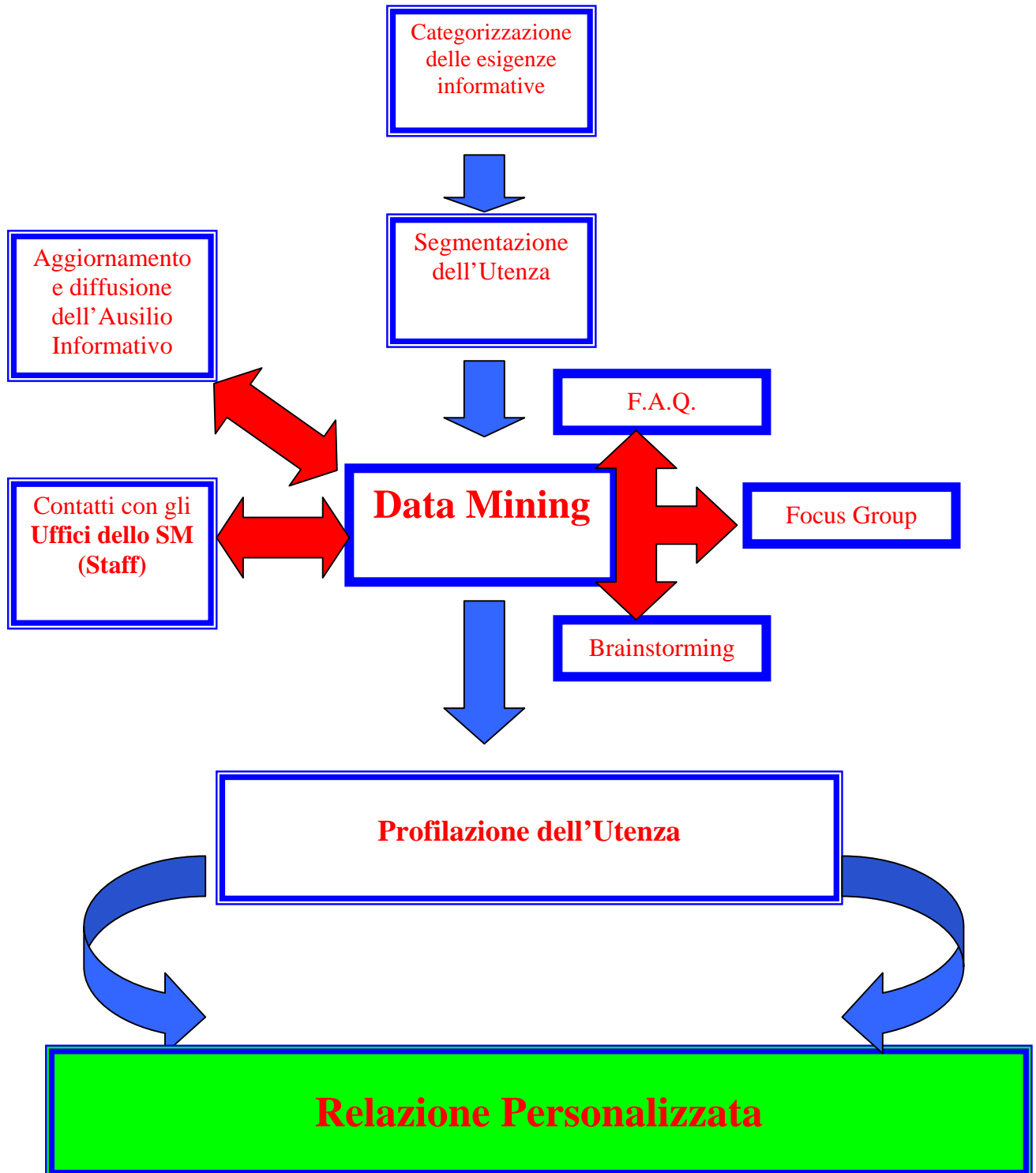
Il 14 maggio 2004, questo progetto, nel corso del convegno di chiusura del **FORUM - P.A. 2004**, ha ricevuto il Premio "Cento Progetti al servizio dei cittadini" del Dipartimento della Funzione Pubblica quale Buona Pratica per il benchmarking istituzionale. Inoltre essendo stato riconosciuto come effettivo contributo per un più efficace soddisfacimento dei bisogni dei cittadini, è rientrato nei primi dieci progetti che hanno ricevuto anche una particolare menzione del CNCU (Comitato nazionale dei Consumatori e degli Utenti) e sarà inserito nelle attività di diffusione delle buone pratiche che il FORMEZ realizza nell'ambito della Banca Dati dei Buoni Esempi presente sul sito www.buoniesempi.it.

Il documento viene aggiornato ogni bimestre per sopperire all'alta deperibilità delle informazioni.

Questa attività, attraverso un processo induttivo, consente di:

- delineare una "profilazione", cioè tipizzare l'Utenza secondo aspettative e bisogni;
- riscontrare, conseguentemente, le richieste con efficacia ed efficienza.

In tal modo la comunicazione interattiva si trasforma in vera e propria relazione personalizzata. Il processo è sinteticamente delineato nel seguente schema:



4. DESCRIZIONE DI UNA GIORNATA LAVORATIVA

Tutto il sistema che è stato descritto opera secondo procedure standardizzate, scandite giornalmente. Ogni mattina, il Capo Ufficio, dopo aver visionato le e-mail, tiene un briefing organizzativo a tutti gli operatori, nel corso del quale:

- suddivide il lavoro, assegnando a ciascuno il compito di rispondere:
 - *direttamente*, ai quesiti che sono corrispondenti alle predefinite tipizzazioni;
 - *previa sua autorizzazione*, agli altri quesiti;
- avvia Brainstorming per problemi emergenti ;
- dà specifici compiti per eventuali straordinarie esigenze operative.

Il briefing termina con un momento aggregante di alcuni minuti quale occasione di scambio di opinioni personali.

Quindi viene attivato il sistema digitale ACD di distribuzione delle chiamate telefoniche ed il sistema di comunicazione digitale con i Nu.R.P..

Se nel corso della giornata si manifestano situazioni problematiche, vengono tempestivamente attivate dal Capo Ufficio Brainstorming e Focus Group.

Al termine della giornata lavorativa il Capo Ufficio tiene un de-briefing per capitalizzare l'esperienza maturata.

5. LE INDAGINI DI CUSTOMER SATISFACTION

Il sistema CRM dell'Arma comprende anche una sistematica rilevazione della soddisfazione dei cittadini (c.d.customer satisfaction). Per illustrare le potenzialità del progetto è utile descrivere la progressiva evoluzione della particolare esperienza valicata da qualificati riconoscimenti.

Nell'ottobre del 2001 l'U.R.P. dei Carabinieri ha avviato un primo progetto per misurare la "customer satisfaction" relativa al servizio di relazione con il pubblico (c.d."front office") svolto dallo stesso U.R.P. e dai Nu.R.P..

Dall'esame dei risultati dell'indagine è stato possibile rilevare:

- la percezione di uno standard qualitativamente elevato in termini di accoglienza, rapidità, efficienza e cortesia;
- come dato significativo, la non sempre adeguata accessibilità dei locali con necessità di abbattimento delle barriere architettoniche.

Tali dati, da un lato hanno contribuito a consolidare la motivazione del personale che ha avuto la conferma di prestare un servizio di qualità, dall'altro hanno costituito uno spunto per migliorare il contesto infrastrutturale in cui viene espletata l'attività di front-office.

Dopo il primo approccio positivo, si è ritenuto che sussistessero le condizioni per estendere l'ascolto anche a rilevanti branche dell'attività istituzionale. Per tale motivo nel mese di agosto 2002 L'Ufficio Relazioni con il Pubblico dell'Arma dei Carabinieri ha realizzato un primo progetto di rilevazione della "Customer Satisfaction", relativa al servizio svolto dalle Stazioni Carabinieri, attraverso la somministrazione di appositi questionari, messi a disposizione dell'utenza sul sito www.carabinieri.it.

Per questo progetto l'Arma dei Carabinieri nell'ambito del COM-P.A. 2002 di Bologna ha ricevuto il premio di Confindustria "Oscar Best Practice 2002".

Quindi, successivamente all'inizio del 2003 si è ritenuto necessario cogliere e comprendere le percezioni della popolazione in relazione al servizio svolto dal "Carabiniere di quartiere" prima rilevante di espressione della polizia di prossimità .

Anche questa indagine è stata esperita tramite specifico questionario posto sul sito istituzionale a disposizione dell'Utenza. Peraltro il 26 novembre 2003 il progetto ha ricevuto il premio **Premio Nazionale "SURPLUS" per le eccellenze nella comunicazione della Pubblica Amministrazione** – nell'ambito del **1° Workshop Nazionale degli U.R.P. con l'Università**, organizzato dall'Associazione "Inmediat@mente", insieme con il Corso di Laurea in Scienze della Comunicazione dell'Università degli Studi di Perugia e con la Provincia di Perugia - Assessorato alla Comunicazione - con la partecipazione del progetto URPdegliURP del Dipartimento della Funzione Pubblica e della Regione Emilia Romagna, dell'INPDAP nazionale, della Regione Umbria e di altre importanti Istituzioni.

Il premio era rivolto ai progetti considerati come i più interessanti e meritevoli da parte di un comitato tecnico scientifico composto da rappresentanti del mondo accademico e della Pubblica Amministrazione e da alcuni studenti di Scienze della Comunicazione

Dal mese di marzo 2004 si è dato avvio ad un generale progetto di rilevazione della “Customer Satisfaction” in relazione alla complessiva attività istituzionale.

Con uno specifico questionario posto sul sito istituzionale ci si è proposti di misurare le percezioni dei cittadini suddividendo l’indagine in relazione al tipo di approccio avuto con l’Istituzione.

Da una prima elaborazione dei risultati, effettuata nel mese di settembre 2004, è emerso:

- **quale punto di forza**, una corrispondenza del servizio istituzionale ai bisogni ed alle attese delle persone che hanno compilato il questionario in esito ai contatti avvenuti in caserma, con i carabinieri in servizio su strada, con il Carabiniere di quartiere e tramite e-mail;
- **quale elemento di criticità:**
 - un minor numero di persone che ha compilato il questionario in esito ad un contatto con il Carabiniere di quartiere, pur avendo comunque manifestato consenso per la qualità del servizio;
 - una parziale delusione delle aspettative dei componenti il campione statistico che si sono relazionati all’Arma tramite telefonata.

Si ritiene pertanto che

- la minor partecipazione al sondaggio delle persone che si sono relazionate con il Carabiniere di quartiere:
 - sia determinata da una non ancora diffusa attivazione del servizio in ambito nazionale;
 - è comunque indicativa della necessità di sviluppare ulteriormente idonee iniziative di divulgazione e promozione del servizio che sono attualmente allo studio dello Stato Maggiore di questo Comando;
- il dato parzialmente negativo riguardante i contatti avuti tramite telefonate:
 - evidenzi quanto siano elevate le attese dei cittadini in relazione alla qualità del servizio offerto tramite telefonate; tanto che anche un piccolo ritardo o una lieve imprecisione nelle risposte possono determinare una percezione significativamente negativa;
 - costituisca un utile spunto di miglioramento del servizio offerto in generale e di elevazione della soglia di risposta ai cittadini in particolare.

La sintesi dei risultati dell’elaborazione è stata inviata ai Comandi dell’Arma fino a livello Stazione perché ne tengano conto nello svolgimento del servizio istituzionale.

5. FUNZIONALITA' DIVERSIFICATE DEL SISTEMA DI MARKETING RELAZIONALE DELL'ARMA DEI CARABINIERI.

Si è detto che il sistema fin qui descritto è funzionale a creare e gestire relazioni personalizzate con i cittadini. Pertanto oltre a soddisfare le esigenze informative è strumentale al raggiungimento delle seguenti finalità:

- **efficace gestione dei disservizi:** il sistema viene utilizzato anche per la trattazione di reclami. Si è rilevato che la correzione efficace e tempestiva di un disservizio determina una soddisfazione dei cittadini maggiore di quella derivante da un servizio efficacemente prestato. La soluzione di disservizi porta a disegnare modelli predittivi da diffondere all'interno dell'istituzione per evitare di commettere errori analoghi;
- **tangibile miglioramento dell'attività di comunicazione interna:** le tecniche di marketing relazionale attuate per il pubblico esterno vengono poste in essere indifferentemente anche nei confronti dell'Utenza interna con positivi riflessi in termini di coinvolgimento del personale e condivisione delle scelte istituzionali;
- **affidabilità:** la fiducia che riscuote l'Arma dei Carabinieri attribuisce un alto grado di affidabilità all'iniziativa;
- **integrabilità esterna:** il patrimonio di esperienza e di conoscenza acquisito nel corso dello sviluppo del progetto non è condizionato dalla "Mission" nè dalla particolare struttura organizzativa dei Carabinieri ma solo dalla "Vision istituzionale" che assume il cittadino al "centro" di ogni attività dell'Arma. Per tale motivo le procedure di raccolta, elaborazione ed utilizzazione dei dati emergenti nell'attività di front-office possono essere mutate anche da altre Amministrazioni per il benchmarking istituzionale.

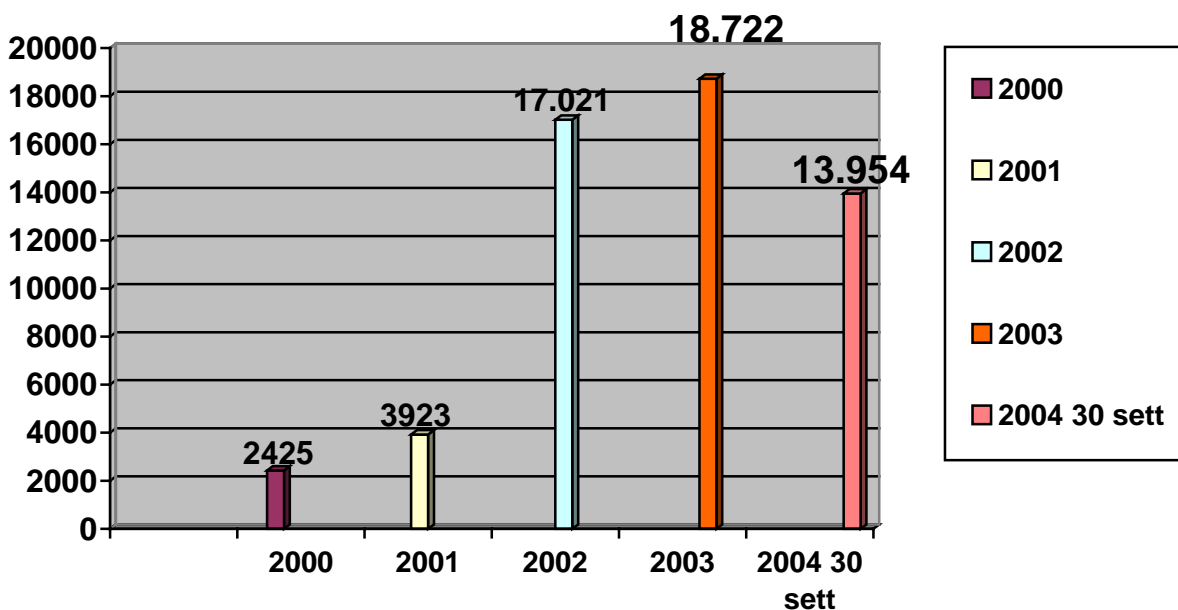
6. RISULTATI DELL'ATTIVITA' DI CRM

In termini concreti l'attività di marketing relazionale, basata sulla personalizzazione del riscontro alle richieste, trasformando la comunicazione in relazione, determina :

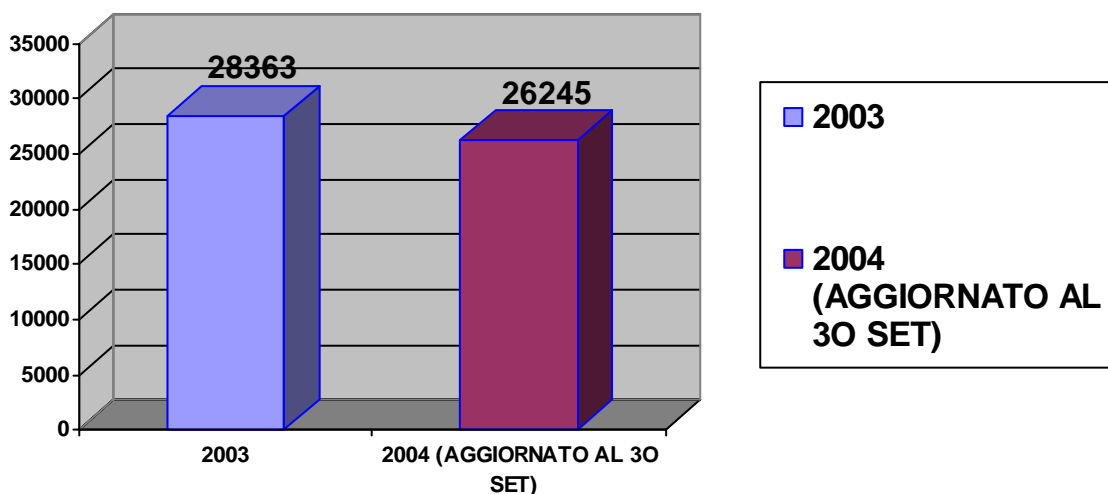
- quantitativamente, un aumento del numero dei cittadini che si rivolgono al contact center (una sorta di upselling delle aziende private)
- qualitativamente, un aumento di fiducia del cittadino verso l'Istituzione (loyalty)

A riprova di tale asserzione si riportano di seguito delle tabelle che mostrano il considerevole progressivo aumento del numero di cittadini che si sono relazionati al contact center e della conseguente stabilizzazione indicativa di un processo in atto di fidelizzazione dei cittadini/clienti conquistati con le tecniche di CRM.

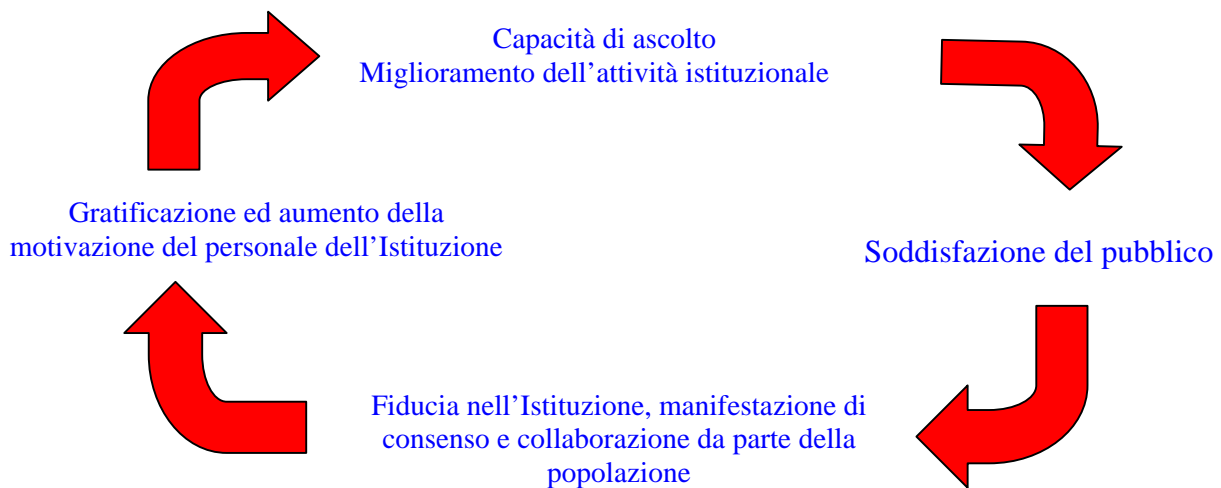
EMAIL ANNI -2000-2001-2002 – 2003 - 2004
Situazione aggiornata al 30 settembre 2004



TELEFONATE ANNI 2003 - 2004
Situazione aggiornata al 30 settembre 2004



Infine, un fondamentale risultato dell'attività di CRM dell'Arma è costituito dalla attivazione di un circolo virtuoso che si concretizza nella successione ciclica dei sotto-notati momenti:



Si concretizza in tal modo quella condivisione di intenti fra Amministrazione e cittadini che è la migliore garanzia di realizzazione dell'Interesse Pubblico inteso come risultante e combinazione degli interessi dei Singoli e dello Stato.