

Analisi dei servizi di contact center nel Comune di Roma

di Filippo Lobina*

Il tema dell'accessibilità dei servizi pubblici è stato oggetto, negli ultimi anni, di un intenso dibattito e di numerosi interventi normativi che hanno mutato enormemente il rapporto tra la pubblica amministrazione ed i cittadini. L'emanazione della legge 7 agosto 1990, n. 241 (ovvero la disciplina delle modalità di accesso agli atti, del termine e del responsabile del procedimento), il decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, che istituisce gli Uffici per le Relazioni con il Pubblico, hanno da un lato

sancito l'importanza della pubblicità e la trasparenza, dall'altro evidenziato il ruolo chiave che il dialogo con i cittadini svolge per veicolare l'informazione e la soluzione dei problemi.

La Commissione europea inoltre, in una sua recente comunicazione al Parlamento ed al Consiglio (Libro bianco sui servizi di interesse generale), ha inteso inserire tra i diritti e i doveri dei consumatori e degli utenti proprio il concetto di accesso inteso come garanzia di affidabilità, elevato livello di qualità, trasparenza e continuità delle informazioni fornite. La crescita

della consapevolezza dei propri diritti ha spinto a domandare servizi di qualità che non potevano più essere esauditi con i tradizionali strumenti. Per far fronte a questo scenario, si sono diffuse nuove modalità di contatto che hanno sfruttato anche le potenzialità offerte dall'evoluzione tecnologica: oltre al tradizionale telefono e fax si sono aggiunti nuovi canali di accesso come siti web, posta elettronica e sportelli virtuali. Da tutto ciò discende un beneficio immediato, ovvero la possibilità di scelta del canale in funzione delle proprie caratte-

Tabella 1 - Livelli di servizio quantitativi e qualitativi, tecnica del mystery call (per standard espressi in % è ammesso uno scostamento del 5-10%)

INDICATORI I LIVELLO	INDICATORI II LIVELLO	INDICATORI III LIVELLO	STANDARD TENDENZIALI DA RAGGIUNGERE	
1. Accessibilità al contact center	1. Reperibilità	1. Mezzi utilizzati per pubblicizzare il servizio	Immediata reperibilità	
	2. Costo del servizio e trasparenza del costo	1. Tipologia numero utilizzato e relativo costo	Numero verde	
		1. Accessibilità da cellulare e fuori distretto	Piena accessibilità	
		2. Esito del tentativo di contatto	100% di contatto avvenuto	
	3. Accesso alle informazioni	3. Tipologia risposta fornita dal disco	Informativa	
		4. Tempi di attesa	1. Tempi di risposta	95% entro i 20 secondi
			2. Tempi di attesa (per la risposta dell'operatore)	95% entro i 20 secondi
3. Tempi di attesa (per la formulazione della prima domanda)	100% entro 1 minuto			
2. Qualità del contatto con gli utenti	1. Apertura chiamata	1. Identificazione dell'operatore	Identificazione spontanea dell'operatore nel 100%	
		2. Saluto di accoglienza	Presente nel 100%	
		3. Forma di identificazione	Nome per i servizi di informazione, codice per i servizi di assistenza	
		4. Identificazione dell'Ente	Presente nel 100%	
	2. Chiusura chiamata	1. Identificazione operatore	Presente nel 100%	
		2. Identificazione dell'ente	Presente nel 100%	
		3. Saluto di congedo	Presente nel 100%	
3. Qualità delle risposte	1. Qualità dell'interazione	1. Disponibilità	Almeno sufficiente nel 100%	
		2. Chiarezza espositiva	Almeno sufficiente nel 100%	
		3. Comprensione	Almeno sufficiente nel 100%	
		4. Problem solving	Almeno sufficiente nel 100%	
	2. Qualità delle informazioni fornite	1. Livello delle risposte	Esauriente nel 100%	
		2. Procedura della risposta	Diretta nel 100%	

Tabella 2 - Tecnologie e processi

INDICATORI I LIVELLO	INDICATORI II LIVELLO	INDICATORI III LIVELLO	STANDARD TENDENZIALI DA RAGGIUNGERE
1. Tecnologia	1. Infrastruttura tecnologica	Non presenti	CTI e CRM
	2. Canale di contatto		Telefono, fax, posta, e-mail, web
2. Organizzazione	1. Responsabilità		Responsabile di struttura
	2. Supervisione		Supervisor di sala
	3. Formazione operatori		Pianificata (iniziale, aggiornamenti)
	4. Procedure		Esistenti ed efficaci
3. Copertura del servizio	1. Presidio del servizio giornaliero		24 ore su 24
	2. Presidio del servizio settimanale		7 giorni su 7
	3. Flessibilità nella gestione dei picchi/eventi straordinari		Alta flessibilità
4. Verifica della qualità	1. Controllo qualità del contatto telefonico		Sistematico
	2. Verifica dei livelli del servizio		Reporting sistematico ed efficace

ristiche e del proprio bisogno. È fuor di dubbio che, almeno per i prossimi anni, le fasce di utenza più privilegiate saranno quelle più orientate a sperimentare le nuove tecnologie. Ma proprio per questo occorre non perdere di vista chi ancora si serve di modalità "classiche" come lo sportello fisico e il telefono.

In relazione a questa esigenza, l'Agenzia per il controllo e la qualità dei servizi pubblici locali del Comune di Roma (d'ora in poi Agenzia) ha avviato nel corso del 2003 e del 2004 un'analisi dei servizi di informazione e di assistenza resi dai contact center delle più importanti aziende del Gruppo Comune di Roma in termini di contatto con il pubblico (ACEA, AMA, ATAC, STA, Servizio chiamaroma 060606 limitatamente però alle informazioni di 1° livello fornite sulla Ta.Ri - Tariffa Rifiuti). Per misurarne le performance sono stati utilizzati una serie di parametri di qualità appositamente strutturati ed in linea con i livelli di riferimento per tale tipologia di servizio.

Questo articolo è dedicato ad illustrare la metodologia e gli stan-

dard di riferimento impiegati, nonché i principali risultati dell'analisi che ha approfondito, oltre i classici aspetti relativi alle performance tecniche, anche quelli legati alle performance organizzative e strutturali (questi ultimi riferiti al solo 2003).

MJ Metodologia e standard di riferimento

Il percorso di analisi si è articolato in una verifica:

- dei livelli di servizio quantitativi e qualitativi effettuata attraverso la tecnica del "mystery call" (ovvero simulando un cliente "tipo") effettuando nei mesi di novembre-dicembre 2003 e 2004 più di 450 rilevazioni distribuite omogeneamente

mente nel corso della giornata e della settimana;

- delle tecnologie e dei processi impiegati realizzata mediante incontri presso le sedi aziendali dei diversi contact center (effettuati nei mesi di novembre-dicembre 2003).

I numerosi aspetti che caratterizzano il servizio di contact center sono stati opportunamente tradotti in una struttura di indicatori di qualità organizzata gerarchicamente: al vertice sono rappresentati i macrofattori della qualità (indicatori di primo livello) contraddistinti da ulteriori fattori (indicatori di secondo livello) che a loro volta si suddividono in elementi di valutazione quali-quantitativi (indicatori di terzo livello) delle caratteristiche percepite da-

Giudizio sintetico finale

Intervallo punteggio	Definizione
91 - 100	Risponde pienamente agli standard tendenziali da raggiungere
76 - 90	Risponde in misura sostanzialmente adeguata agli standard tendenziali da raggiungere
61 - 75	Risponde sufficientemente agli standard tendenziali da raggiungere
41 - 60	Risponde solo in minima parte agli standard tendenziali da raggiungere
0 - 40	Non risponde agli standard tendenziali da raggiungere

gli utenti/clienti allorché comunicano con l'azienda. La struttura così delineata è riportata nelle Tabelle 1 e 2.

Per ciascuno degli indicatori di terzo livello è stata introdotta una griglia di valutazione secondo una scala numerica 0-100, in misura proporzionale al grado di aderenza allo standard di riferimento tendenziale da raggiungere. Il passaggio dal terzo al secondo livello e successivamente al primo livello, ha previsto l'introduzione di fattori di ponderazione relativi al grado di importanza che ciascun fattore rappresenta rispetto all'erogazione del servizio. Il risultato finale è quindi un valore numerico compreso tra 0 e 100.

L'analisi dei livelli di servizio quantitativi e qualitativi (Tabella 1) si è basata su 21 elementi di valutazione (o indicatori di terzo livello) misurati durante i test di mystery call. Tali elementi di valutazione (in grassetto nel prosieguo del testo) sono stati successivamente raggruppati fino ad ottenere 3 indicatori di primo livello.

L'accessibilità al contact center misura la possibilità di accedere al servizio in termini di reperibilità del numero di telefono, costo del servizio, accesso alle informazioni e tempi di attesa.

Per la peculiarità dei servizi erogati, risulta fondamentale che le aziende diano una buona visibilità al servizio offerto sui principali mezzi di divulgazione, comunicandone obiettivi e costo. La tipologia di numero da utilizzare, trattandosi di pubblici servizi, sarebbe opportuno fosse quella del numero verde o un numero a tariffa urbana con piena accessibilità da cellulare e fuori distretto. L'esito del tentativo di contatto dovrebbe essere sempre e comunque quello di ricevere una risposta, sia da parte di un disco

che direttamente dall'operatore. La tipologia di risposta fornita dal disco rappresenta generalmente un messaggio di attesa che anticipa la risposta dell'operatore impegnato in altra conversazione e può semplicemente invitare ad attendere il primo operatore disponibile oppure fornire anche informazioni e/o fare pubblicità. Il ricorso ad un sistema ad albero di risposte precodificate a riconoscimento vocale o da tastiera sarebbe preferibile venisse adottato per servizi non complessi e a scarso valore aggiunto (fornitura di indirizzi, numeri di telefono, orari), ma in ogni caso sempre accompagnato dalla possibilità di parlare con gli operatori. I tempi di risposta, sia da disco che da operatore, rappresentano il tempo che intercorre dal momento in cui il telefono inizia a squillare, al momento in cui vi è una risposta. Il livello tendenzialmente da raggiungere è quello della risposta entro 20 secondi (2-3 squilli). Per tempi di attesa si intende invece il tempo che intercorre da quando vi è una risposta automatica (disco) al momento in cui si riesce a parlare con un operatore. Il livello ottimale è rappresentato dai 20 secondi massimi di attesa. I tempi di attesa per la formulazione della prima domanda, quantificano il tempo che intercorre da quando si ottiene una risposta a quando si riesce a parlare con un operatore al quale si possa esporre il motivo della chiamata. Il livello tendenzialmente da raggiungere è quello dell'esposizione del motivo entro 1 minuto.

La qualità del contatto con gli utenti valuta la capacità di interloquire nel migliore dei modi con l'utente all'apertura ed alla chiusura della chiamata. L'identificazione dell'operatore nonché il saluto di cortesia dovrebbe sempre

avvenire spontaneamente; per la forma di identificazione, in generale può essere ritenuto sufficiente il nome dell'operatore, tuttavia in caso di reclami o gestione di pratiche complesse è consigliabile adottare soluzioni che consentano l'identificazione univoca dell'operatore; l'identificazione dell'Ente e dell'operatore dovrebbe avvenire sempre e spontaneamente. Analoga cura a questi aspetti deve essere riposta nella fase di chiusura della chiamata.

La qualità delle risposte determina la capacità dell'operatore di recepire la richiesta del chiamante in termini di qualità della risposta fornita, dell'attività informativa e dell'attività di assistenza.

La disponibilità rappresenta una prerogativa essenziale di chi è preposto al contatto con la clientela. La chiarezza espositiva rappresenta il cuore del contatto in funzione della risoluzione del caso, sia esso una richiesta di informazione che l'apertura di una pratica complessa. La comprensione della richiesta rappresenta la possibilità di chiudere positivamente e rapidamente un contatto con la piena soddisfazione dell'utente/cliente stesso. Il *problem solving* è la capacità di risolvere il problema o più genericamente fornire una risposta esaustiva. Generalmente le chiamate si dividono in due grandi tipologie: richieste di informazioni e richieste di assistenza. Nel caso di richieste di informazioni, il livello delle risposte tiene conto della possibilità e/o capacità dell'operatore di fornire la risposta; esso è in particolare legato alla cortesia ed alla chiarezza espositiva, mentre la comprensione e il *problem solving* appaiono meno importanti. Nell'ambito della procedura di risposta, le richieste di informazioni possono rappresentare l'unico

obiettivo del servizio oppure il primo livello di un servizio più complesso; in alcuni casi particolari l'operatore, dopo aver verificato che non si tratti di una sua carenza, passa il caso ad un operatore più esperto o al suo team leader. Per le richieste di informazioni che, per definizione, sono di semplice risoluzione, il ricorso ad aiuti o passaggi non dovrebbe avvenire o, quanto meno, essere minimo e impercettibile. Nel caso di richieste di assistenza, queste possono rappresentare il secondo livello interno o costituire l'obiettivo primario del servizio. Per le richieste di assistenza il ricorso ad aiuti o passaggi può avvenire, senza allungare eccessivamente i tempi di attesa e senza che gli eventuali passaggi siano motivati al chiamante.

L'analisi dei processi interessa le aree più direttamente coinvolte nei metodi di contatto a distanza: gli uomini e le tecnologie. Entrano pertanto in gioco diversi aspetti legati all'organizzazione interna delle procedure e dei gruppi di lavoro, la selezione e la formazione impartita al personale di contatto, il controllo sulla qualità erogata, l'efficacia della tecnologia come importante strumento di supporto al lavoro dell'operatore. Le valutazioni di questi aspetti sono il frutto delle risposte e dei documenti forniti dalle aziende, senza alcuna verifica da parte dell'Agenzia circa la loro effettività ed efficacia e si riferiscono al 2003; non prendono in considerazione, pertanto, i cambiamenti organizzativi nel frattempo eventualmente intervenuti.

Per *tecnologia* (Tabella 2) si intende l'insieme degli strumenti che rende possibile il dialogo diretto con i propri clienti/utenti, in termini di infrastruttura tecnologica e canale di contatto.

Per quanto attiene all'infrastruttura tecnologica, i contact center si basano sull'integrazione tra computer e telefonia (CTI, Computer Telephony Integration): un centralino riceve le telefonate e le smista su postazioni collegate tra loro e dotate di PC e telefono integrati, attraverso un ACD (Automatic Call Distributor) sulla base di criteri predefiniti (servizi attivi, carichi di lavoro e caratteristiche degli operatori). Il sistema CTI permette di generare statistiche personalizzabili per il monitoraggio dei livelli di servizio quantitativi. La gestione dei contatti presuppone un sistema di CRM (Customer Relationship Management) che permette di tenere traccia dei contatti aggiornando in tempo reale le informazioni che possono essere condivise da tutti gli operatori. Il canale di contatto per eccellenza è rappresentato dal telefono, al quale possono essere aggiunti la posta elettronica, la corrispondenza cartacea via fax o via posta, il sito web.

Per *organizzazione* si intende la struttura del gruppo di lavoro, la definizione dei ruoli, la suddivisione dei compiti, nonché gli elementi di motivazione del gruppo che vanno dal tipo di inquadramento delle risorse agli aggiornamenti continui e i percorsi di carriera, con particolare riferimento alla supervisione ed all'area di responsabilità del servizio, la formazione degli operatori, le procedure. La previsione di un responsabile di struttura fa sì che la stessa sia perfettamente identificabile all'interno dell'azienda in termini di *accountability*. La supervisione di un gruppo di lavoro ha l'obiettivo di coordinare e monitorare il servizio. La formazione degli operatori è un elemento fondamentale che concorre a garantire la qualità del servizio. Dovrebbe

contemplare la formazione comportamentale, l'utilizzo della tecnologia a supporto e delle procedure. L'organizzazione del lavoro si basa su una serie di informazioni messe a disposizione dell'operatore perché egli possa selezionarle e riferirle all'utente/cliente. Per diminuire la possibilità di interpretazione da parte dell'operatore, sarebbe importante disporre di procedure ben definite presenti su di un unico database condiviso, per poter giovare di sistemi di ricerca indicizzati per esempio sull'argomento che rendono più veloce il reperimento della specifica informazione. Nei casi in cui il contatto telefonico porti all'apertura di una pratica sarebbe opportuno attribuire alla stessa un numero di riferimento: per far percepire al chiamante che il suo caso sarà gestito con professionalità, oltre a fornire all'operatore una chiave di ricerca univoca della pratica stessa. Per produrre una statistica interna è consigliabile predisporre una forma di documentazione della chiamata da parte dell'operatore; l'analisi statistica dei contatti permetterà di poter individuare aree di miglioramento.

La *copertura del servizio* misura il numero di operatori necessario per una gestione ottimale dei flussi di telefonate, nonché la possibilità di far fronte con tempestività e flessibilità ad eventi straordinari. Il presidio giornaliero è rappresentato idealmente dalle 24 ore. È evidente che il presidio giornaliero con operatore potrà variare sulla base della natura del servizio (lo standard medio da raggiungere va dalle 8 alle 12 ore di presidio). Per il presidio settimanale vale lo stesso principio del presidio giornaliero, ossia 7 giorni su 7; il presidio settimanale con operatore potrà variare sulla base della na-

tura del servizio (lo standard tendenzialmente da raggiungere va da lunedì a sabato con garanzia delle festività per le emergenze). Il numero degli operatori cui far gestire il presidio dipende dai flussi di telefonate. In generale si assume che il rapporto orario medio operatori/telefonate sia di 1 a 15. La flessibilità esprime la capacità dell'organizzazione e della tecnologia di adattarsi a eventi non prevedibili come picchi di traffico, improvvisa indisponibilità di un consistente numero di operatori, ecc. L'esistenza di procedure facilmente modificabili, sistemi informativi personalizzabili in tempi relativamente brevi, e la possibilità di gestire il gruppo di operatori in relazione all'andamento del traffico sono tutti elementi che rendono flessibile la struttura.

La *verifica della qualità* dei livelli di servizio resi e l'eventuale scostamento dai livelli di riferimento sono attività che vanno programmate ed eseguite con regolarità. Il controllo della qualità del contatto telefonico, può essere rilevato grazie al "call monitoring" effettuato mediante telefonate "civetta" da parte del personale di supervisione autorizzato. La verifica dei livelli di servizio attraverso il sistema di rilevazione dei dati di traffico permette di evidenziare, attraverso estrapolazioni ad hoc, i livelli di servizio resi. Gli elementi che permettono un buon livello di analisi sono costituiti da: telefonate ricevute; tempi medi di risposta; tempi medi di conversazione; tempi medi di attesa; telefonate abbandonate in coda.

MJ Sintesi dei risultati

Il valore che assume il macro indicatore "accessibilità" esprime il grado di facilità con la quale è

possibile accedere al servizio (Figura 1). Per il 2004 si osserva che nessun contact center si posiziona nella fascia più elevata, quella compresa nell'intervallo "91-100", che esprime la perfetta aderenza agli standard. Il Servizio Chiamaroma 060606 e la STA si collocano nell'intervallo immediatamente inferiore ("76-90"), ciò vuol dire che le loro performance rispondono in misura sostanzialmente adeguata agli standard tendenziali da raggiungere. Un esempio del peso che l'accessibilità riveste nella percezione comune è dato dall'indicatore "Tempi di risposta". Per le due aziende appena citate si è rilevato che, rispettivamente nel 100% e nel 96% dei casi, vi è stata una risposta (sia da disco che da operatore) entro i venti secondi dalla chiamata, una performance in linea con lo standard tendenziale (pari al 95%). Per contro si nota che i contact center di ACEA (Guasti elettrici) ed ATAC si posizionano al di sotto di un livello soddisfacente (intervallo "41-60") ovvero rispon-

dono solo in minima parte agli standard. Il confronto con i risultati del 2003 evidenzia un marcato miglioramento per ACEA eccezion fatta per il contact center dei guasti elettrici, le cui performance restano stabilmente negative. Sia il Chiamaroma 060606 che STA subiscono un peggioramento anche se le performance rimangono su livelli ancora più che sufficienti. I risultati tendenziali dell'AMA e soprattutto dell'ATAC evidenziano, nel biennio 2004-2003, una netta diminuzione dell'accessibilità al servizio.

Le modalità con le quali avviene l'interazione in apertura e chiusura di chiamata sono riassunte ed espresse dal macro indicatore "qualità del contatto con gli utenti" (Figura 2). Tutti i contact center hanno registrato migliori risultati in apertura piuttosto che in chiusura di chiamata e nessuno si è posizionato, nel 2004, nella fascia più elevata. Il Servizio Chiamaroma 060606, ACEA (Commerciale) ed AMA hanno raggiunto l'intervallo direttamente inferiore

Figura 1 - Accessibilità al contact center

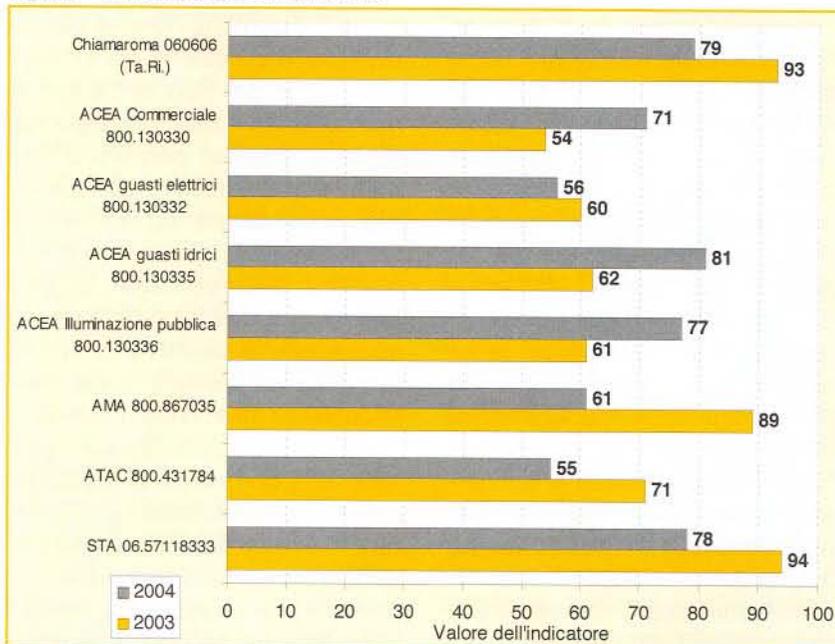
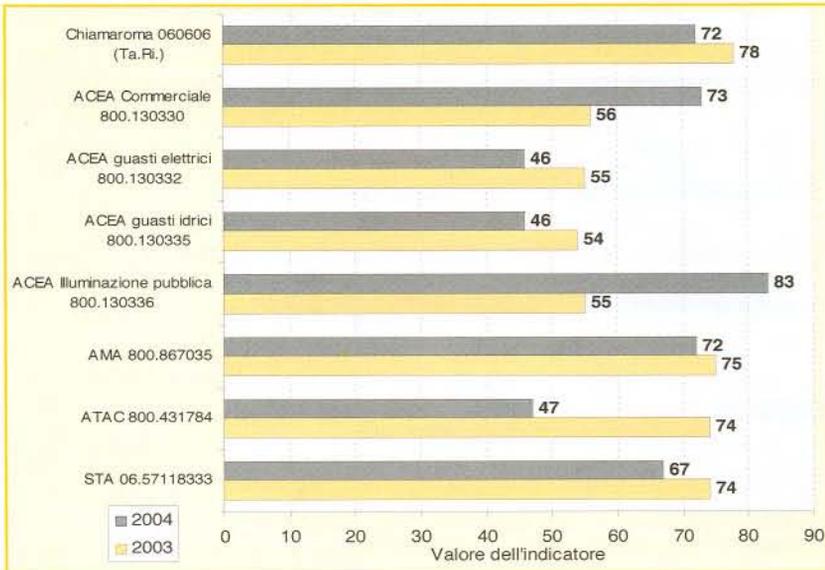


Figura 2 - Qualità del contatto con gli utenti



(“76-90”) che indica una rispondenza quasi completa degli standard tendenziali. Il contact center di ACEA (Illuminazione pubblica) si distingue per l’elevata prestazione registrata dai test in fase di chiusura. Il confronto con i risultati del 2003 mostra un miglioramento per ACEA (Commerciale) e soprattutto per il contact center dell’Illuminazione pubblica, un livello stabile e poco più che sufficiente per AMA e STA; per ACEA (Guasti elettrici ed idrici) permane una condizione di insufficienza. Il Chiamaroma 060606 mostra un lieve peggioramento sempre però all’interno di un livello ancora sufficientemente adeguato, mentre per ATAC i risultati sono peggiorati verso valori critici.

La completezza e la pertinenza dell’informazione ricevuta, l’assistenza fornita sono tutte caratteristiche che sono ben espresse dal macro indicatore “qualità delle risposte” (Figura 3). L’indagine del 2004 ha evidenziato performance medio-alte per tutti i contact center: in altre parole se l’accesso sembra essere, almeno per alcuni servizi, non proprio esente

da difficoltà, una volta stabilito il contatto l’informazione e l’assistenza che si ricevono appaiono essere in linea con gli standard tendenziali. Questo aspetto viene confermato anche dal confronto con il 2003: un elevato risultato per ACEA (Guasti elettrici, idrici e Illuminazione Pubblica) ed AMA, un lieve peggioramento per Chia-

maroma 060606, ACEA (Commerciale) e STA i cui livelli sono tuttavia ancora sufficientemente adeguati, mentre un peggioramento più marcato è stato riscontrato per ATAC.

I risultati appena presentati riguardano aspetti strettamente connessi con la percezione che, da utente, si riceve dal contatto telefonico. Poiché tale contatto rappresenta, in un certo senso, il lato “esterno” del servizio, è altresì importante approfondire il lato meno noto ovvero tutto ciò che contribuisce o dovrebbe contribuire all’ottimale funzionamento del contact center. L’indagine condotta nel 2003 evidenzia un quadro complessivo con luci ed ombre (Figura 4). L’esperienza migliore per quanto riguarda l’infrastruttura tecnologica di supporto è quella del Chiamaroma 060606 in quanto integra in maniera efficiente il computer e la telefonia affiancando, nella gestione del contatto, un sistema di CRM (customer relationship management). La copertura del servizio nell’ar-

Figura 3 - Qualità delle risposte

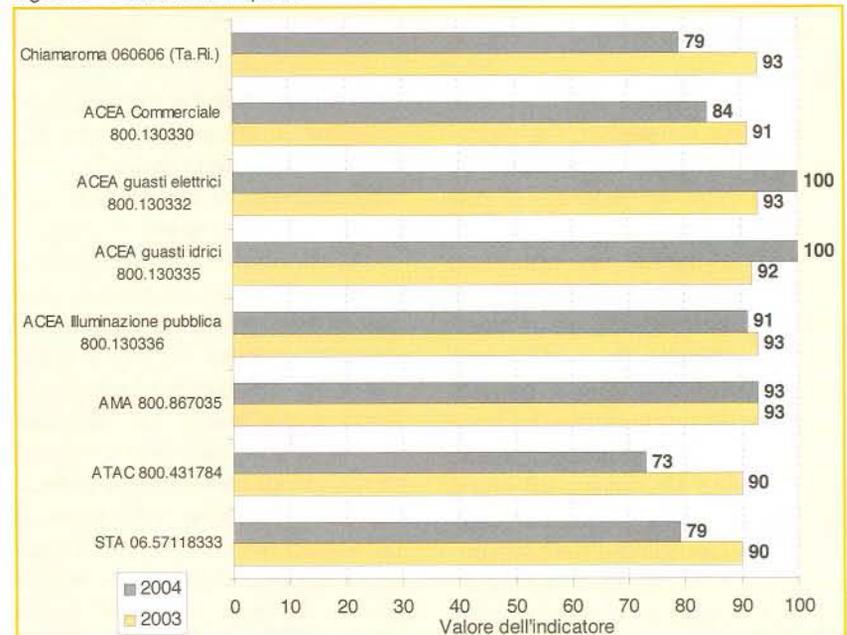
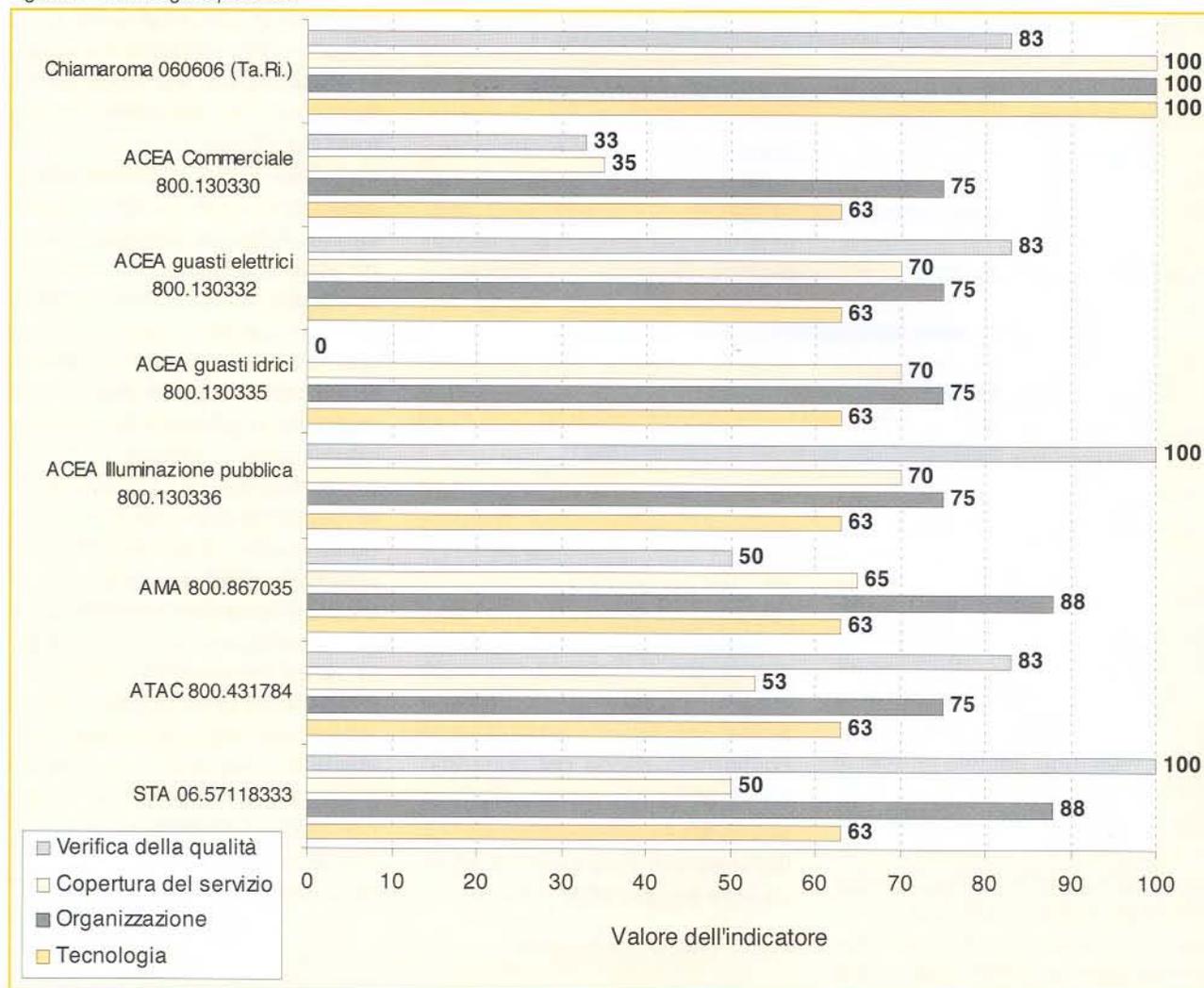


Figura 4 - Tecnologia e processi



co della giornata e della settimana è invece un aspetto da migliorare per i contact center di AMA, ATAC e STA. In generale si può assumere come adeguata, per determinati servizi, una copertura in "orario d'ufficio". Tuttavia il valore aggiunto rispetto ad un tradizionale sportello fisico dovrebbe tradursi oltre che in una maggiore capacità ricettiva (senza code e attese), anche in una più ampia disponibilità giornaliera ed oraria (ovvero fuori dai tradizionali orari d'ufficio). Complementare alla copertura è la capacità della struttura di gestire i picchi di chiamate e gli eventi straordinari, la cui man-

cata realizzazione si traduce per il cittadino in attese estenuanti e/o frequenti cadute di linea. Tranne il Chiamaroma 060606 e l'AMA tutti gli altri contact center non hanno mostrato una adeguata flessibilità per gestire tali situazioni. Margini di miglioramento potrebbero pertanto essere raggiunti intervenendo sull'organizzazione interna e sull'analisi dei processi al fine di adeguare le risorse alla domanda di servizio che potrebbe manifestarsi in occasione di particolari eventi. Un altro importante aspetto riguarda le attività di monitoraggio dei livelli di servizio il cui scopo è quello di valu-

tare la gestione delle relazioni con i cittadini-clienti e di proporre, in caso di scostamenti, gli opportuni correttivi. L'indagine ha mostrato che la verifica della qualità risulta presente in maniera sistematica solo per STA e Acea (Segnalazione guasti di illuminazione pubblica). È opportuno sottolineare che l'obiettivo di definire e controllare in itinere le procedure risponde all'esigenza di non far dipendere l'adeguatezza del servizio dalla discrezionalità di risposta del singolo operatore: un sistema di CRM, di FAQ (domande ricorrenti standardizzate), nonché un'adeguata attività di monitoraggio e

di costante formazione risultano senz'altro tra gli elementi da non trascurare, perché anche da essi dipende il rispetto dei più elevati standard qualitativi che il servizio si prefigge di garantire.

MJ Conclusioni

Il canale telefonico è uno dei principali canali che un'azienda di servizi pubblici può disporre per dialogare con il cliente/utente. Diventa importante, pertanto, il momento di verifica dell'efficienza e dell'efficacia da parte

dell'Amministrazione comunale. L'indagine svolta ha cercato di rispondere a questa esigenza attraverso un'analisi a tutto tondo che ha evidenziato, da un lato, la stretta connessione degli aspetti quali-quantitativi del contatto telefonico con la tecnologia e le risorse umane aziendali utilizzate mostrando, dall'altro, come il posizionamento dei vari contact center rispetto agli standard possa suggerire eventuali strategie di miglioramento. Gli standard stessi divengono, in definitiva, dei veri e propri requisiti che lentamente

trovano spazio, sia pure in maniera del tutto parziale e generica, nell'ambito dei nuovi contratti di servizio, a dimostrazione di una maggiore attenzione al rapporto con i cittadini. È, tuttavia, necessario recepirli in modo più puntuale e sistematico per far sì che il loro raggiungimento sia un obbligo contrattualmente stabilito. Tali obiettivi dovranno, di conseguenza, entrare a far parte dei contratti di servizio tra Amministrazione ed aziende, ovvero essere assunti dalle stesse nelle proprie carte dei servizi.

"Il call center nelle amministrazioni pubbliche", collana i manuali del Dipartimento della Funzione pubblica, a cura di Thomas Schael, Gloria Sciarpa e Angelo Danese, Rubbettino editore, 2003;
Bagnara S., Donati E., Schael T., "Call & Contact Center", Milano, Il Sole24Ore, 2002;
<http://www.customermanagementforum.it> - Benchmarking 2003 del "Customer Management Forum".

**Filippo Lobina è dirigente responsabile dell'area Tutela degli utenti dell'Agenzia per il controllo e la qualità dei servizi pubblici locali del Comune di Roma*