

EUGENIO NUNZIATA , SOFIA NASI

LE CONDIZIONI PER LA REALIZZAZIONE DEL CONTACT CENTER: CULTURA DEL SERVIZIO *

Dipartimento Funzione Pubblica (a cura di), *Il Call Center nelle amministrazioni pubbliche*, Rubettino, Roma, 2003

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 di 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 si 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;

* Copyright (c) Brain Cooperation (2008) -Tutti i diritti sono riservati.



- 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.



Fig. 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.

È 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 un 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:

- identificare e ascoltare i bisogni dei clienti, ossia rapportarsi al cliente;
- ripensare la concezione dei servizi;
- 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.

Ribaltamento del concetto tradizionale e partenza dal cliente



Fig. 2 Progettare i canali di contatto a partire dal cliente (Fonte: Irso-Butera e Partners)

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 una impostazione amministrativa orientata all'adempimento, a una cultura professionale e di intervento basata sempre più sull'erogazione di servizi.

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.



Fig. 3 La relazione cliente-fornitore

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;



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).

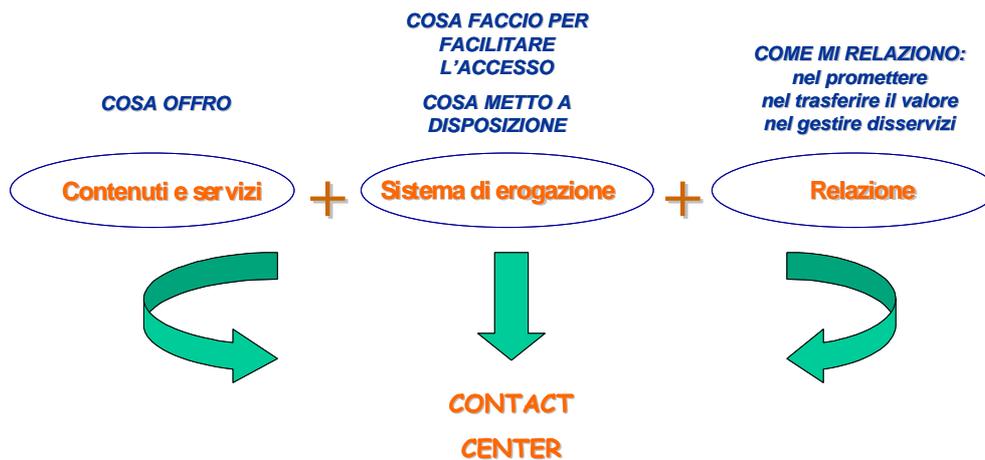


Fig. 4 Aree di creazione di valore per il cittadino in un contact center

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

- 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;
- 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 utente 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.



Fig. 5 Funzioni chiave che devono caratterizzare il servizio di contact center (Fonte: Irso-Butera e Partners)

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*.

| ATTESE DEL CLIENTE | REQUISITI DEL <i>FRONT LINE</i> |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Flessibilità alla diversità delle richieste | <ul style="list-style-type: none"> • Gestione della complessità <ul style="list-style-type: none"> ○ Capacità/affidabilità professionale |
| <ul style="list-style-type: none"> • Affidabilità | <ul style="list-style-type: none"> • Qualità della risposta <ul style="list-style-type: none"> ○ Disponibilità delle informazioni |
| <ul style="list-style-type: none"> • Completezza e risolutività delle risposte | <ul style="list-style-type: none"> • Ampiezza di competenza delle risorse <ul style="list-style-type: none"> ○ Delega di responsabilità decisorie ○ Responsabilità sull'intero ciclo di servizio |
| <ul style="list-style-type: none"> • Tempestività nella soddisfazione dei bisogni | <ul style="list-style-type: none"> • Snellezza delle strutture <ul style="list-style-type: none"> ○ Rapidità di accesso/elaborazione di informazioni |

Tab. 1 I requisiti del front line a fronte delle esigenze del cliente

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*:

- 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;
- l'individuazione dei possibili scenari/situazioni d'uso e di fruizione del servizio tali da soddisfare pienamente i bisogni del cliente;
- 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;
- l'integrazione dei diversi canali di accesso al servizio - telefono, Web, sportello fisico, ecc. – e il loro migliore utilizzo per una gestione integrata del ciclo di servizio.

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 utenza è un'attività di segmentazione di pubblica 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 dell'utenza è necessario, in primo luogo, considerare tutti i clienti del sistema, non solo gli utilizzatori 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 una adeguata segmentazione dell'utenza 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, ecc); lo status sociale ed economico, ecc.

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 una adeguata mappatura delle principali tipologie di bisogni in relazione a specifici segmenti di utenza.

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 gli I clienti, rimane aperta in tutto il processo: considerata, infatti, la partecipazione costante dei clienti finali nella progettazione, la fase di analisi dei requisiti utente potrà essere ulteriormente raffinata e integrata grazie ad una maggiore comprensione dello spazio di esigenze e opportunità dell'utenza finale, a cui ad es. la fase di prototipazione contribuisce in modo notevole, in quanto mediata dalle nuove idee che si intendono sviluppare.

Una delle diverse opzioni di segmentazione dell'utenza, 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:

- gruppi strategici di clienti, individuati sulla base dei principali fattori sociali, economici, demografici;
- 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;
- tecnologie alternative di erogazione del servizio (sportello, canale Web, postale, telefonia fissa, mobile).

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



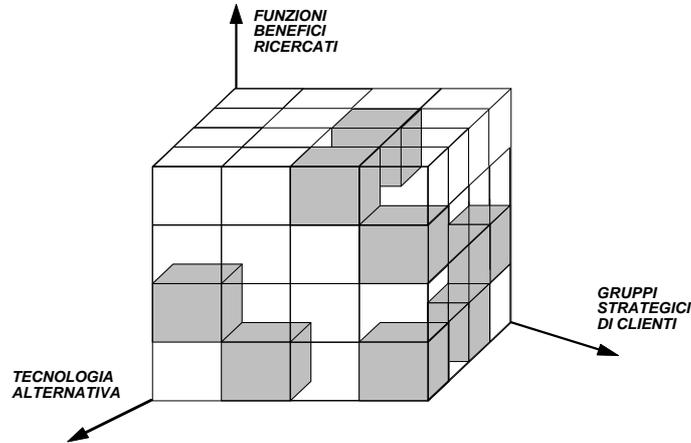


Fig. 6 Matrice tridimensionale di Michel Porter per la segmentazione dell'utenza

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 individuare successivamente le reali situazioni di fruizione del servizio, rispetto agli specifici segmenti di utenza 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:

- *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;
- *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;
- *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;

- *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, il sistema suggerito dall'approccio dello *User Centred Design* è quello di mettersi nei panni del cliente. Si tratta 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:

- 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);
- 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:

- una descrizione del *concept* (la filosofia) del servizio;
- i requisiti tecnici e tecnologici;

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.



- le condizioni organizzative (strutture, ruoli, competenze) necessarie per la gestione del servizio (per cominciare a valutare le condizioni di fattibilità del progetto)
- i servizi offerti;
- lo scenario illustrativo della situazione immaginata (con enfasi anche sui benefici per il cliente e per l'amministrazione);
- l'esito della valutazione del *concept* da parte del gruppo di progettazione, con la partecipazione di rappresentanti dei clienti finali;
- 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.

2.3 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 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, contact center, 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.

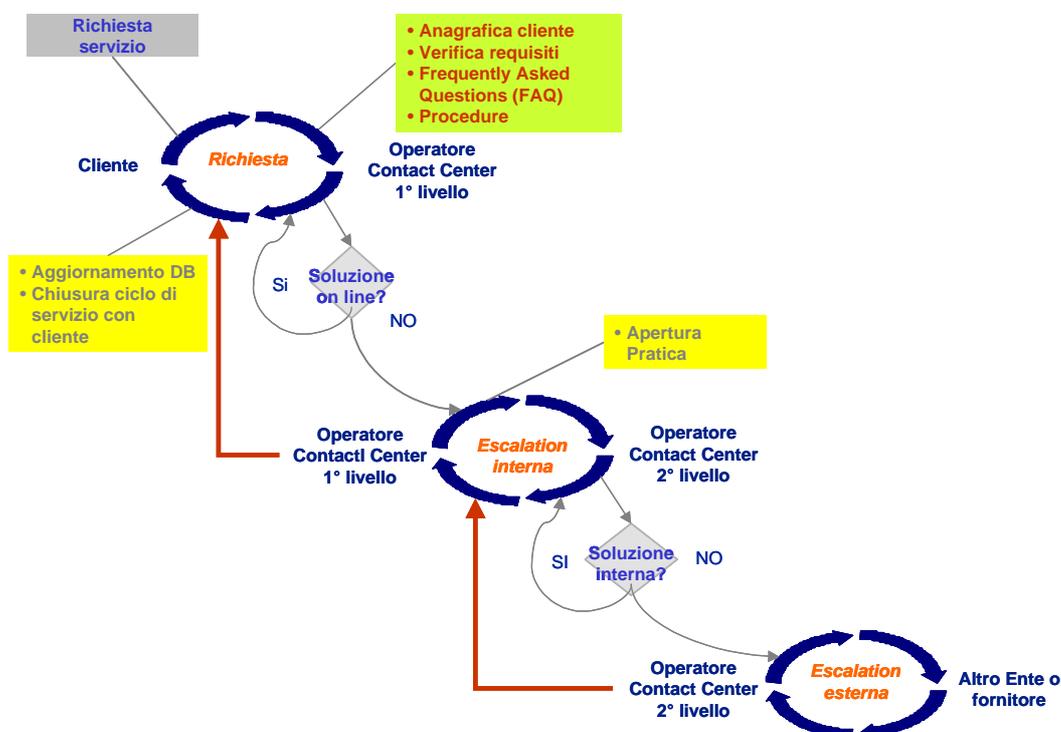


Fig. 7 I flussi del ciclo di servizio (Fonte: Irso-Butera e Partners)

È 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 aziendali, generano conoscenza e creano valore per l'impresa 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 stop 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 stop solution*", quando è sufficiente una sola telefonata, ed un solo operatore, a risolvere il problema;

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 utente 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.

2.4 Individuare e integrare i diversi canali di accesso.

Il quarto ad 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



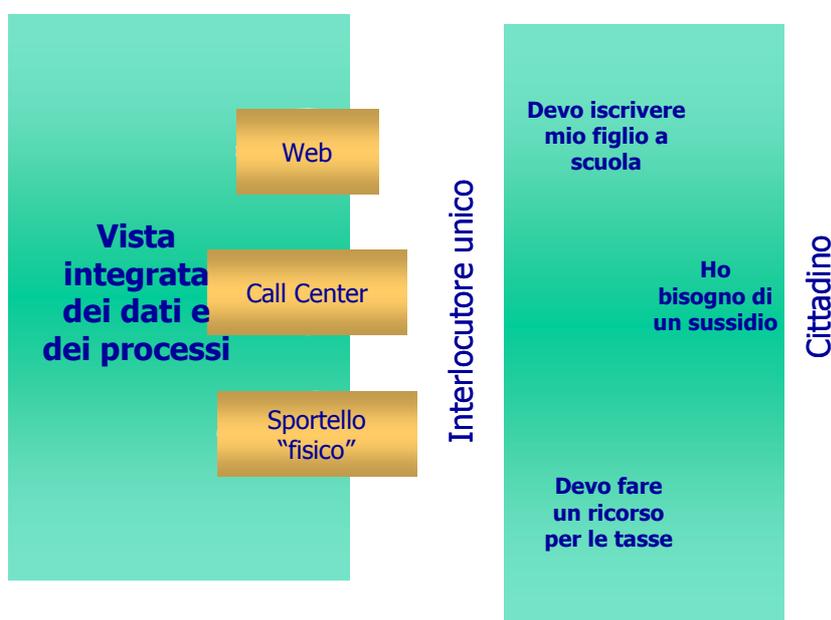
necessarie all'erogazione del servizio, da un lato, e soprattutto, in modo che il cliente si senta sempre servito nel modo corretto e secondo le promesse del fornitore, dall'altro.

Queste considerazioni sono alla base di concetti chiave per le amministrazioni pubbliche che intendano erogare i propri servizi attraverso diversi canali quale quello di *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 enti della vita, di cittadini e imprese.



Eventi della vita: avere un figlio, cambiare casa, problemi legati al crimine, avviare un'impresa, lutti

Fig. 8 L'integrazione dei canali di accesso al servizio (Fonte: Customer Management Forum 2003)

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 l'utenza 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 specificatamente 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.