

Il Citizen Relationship Management ai primi passi in Italia Un confronto pubblico-privato

A cura di Thomas Schael e Gloria Sciarra (irso e Butera e Partners)

Il *Citizen Relationship Management* (CRM) in Italia, ad eccezione di pochi casi di eccellenza, è ancora ad uno stadio iniziale, soprattutto perché manca una visione strategica di lungo periodo. Il distacco tra amministrazioni pubbliche e aziende continua in linea con un trend già evidenziato negli ultimi anni da irso. Questo quanto emerge dal Benchmarking 2004 del Customer Management Forum (www.customermanagementforum.it), un progetto di ricerca, comunicazione e innovazione sui temi Customer Care e del CRM in Italia, promosso da irso, in collaborazione con Butera e Partners, Tesi, Inps, IC Service (Gruppo InfoCamere), Vodafone, Poste Italiane e Intouch (Gruppo Europ Assistance).

L'indagine 2004 ha coinvolto 159 aziende e amministrazioni pubbliche, per un totale di 341 contact center attivi (il 15% degli installati a livello nazionale*) e 24.349 postazioni (il 24% delle installate*), per un totale di quasi 1,3 miliardi di telefonate e oltre 6 milioni di e-mail.

Per quanto riguarda i contact center realizzati nelle amministrazioni pubbliche si rileva che sono ancora pochissime le realizzazioni di strutture preposte al public care; gran parte degli enti hanno infatti attivato dei centralini telefonici piuttosto che veri e propri contact center. Eccezioni sono, per la Pubblica Amministrazione locale, lo 06.06.06 del Comune di Roma, l'800.055.055 del Comune di Firenze e alcuni medi comuni che hanno integrato il front-line verso il territorio con strutture preposte, e per la PA centrale, i casi di frontiera dell'Agenzia delle Entrate e dell'INPS.

Il valore del quarto Benchmarking del Customer Management Forum, risiede proprio nella focalizzazione su tutte le dimensioni del CRM: strategia clienti, processi e operations, gestione e sviluppo delle persone. Il benchmarking 2004 non si è però fermato all'analisi della strategicità delle "scelte", ma ha voluto verificare l'effettiva implementazione delle strategie: non solo parole, ma fatti concreti.

Nell'ambito dell'indagine di benchmarking sul Customer Relationship Management che copre tutte le industrie in Italia, la Pubblica Amministrazione rappresenta una quota significativa del campione, ben il 23%. Le amministrazioni pubbliche partecipanti alla ricerca sono ripartite tra enti locali (46%), Camere di Commercio (24%), enti centrali (16%), ed altri enti (14%).

Il peso della Pubblica Amministrazione nel campione dimostra come molti enti, centrali e locali, stiano puntando sul CRM per migliorare e innovare la gestione della relazione con i clienti e con il territorio. Ed è proprio da questo crescente interesse per il CRM in ambito pubblico che nasce il gruppo di lavoro del Customer Management Forum sul "CRM e PA" che negli ultimi tre anni ha realizzato diverse iniziative, tra le quali la personalizzazione del

* Fonte: Datamonitor, 2003

questionario di benchmarking, per cogliere le specificità del pubblico pur mantenendo un costante e vivace confronto con il privato.

Bisogna infatti tenere presente che il concetto di Customer Relationship Management (CRM), nasce in ambiente privato e solo da poco è stato adottato anche in ambito pubblico, assumendo la denominazione di *Citizen Relationship Management*.

Nel privato, quando si parla di CRM, si fa riferimento ad un approccio complessivo - fatto di metodologie, strumenti, processi e attività - orientato al governo della relazione con il cliente. Nel fare CRM rientrano, oltre all'aspetto gestionale, sia l'individuazione, la segmentazione e l'acquisizione del cliente, che la fidelizzazione e lo sviluppo ulteriore della relazione. Tutto ciò, al di là della tecnologia di CRM utilizzata, permette all'azienda di ottenere dati e informazioni preziose per personalizzare i servizi, per renderli sempre più vicini alle esigenze dei clienti, per aumentarne il valore, e spesso anche per anticiparne bisogni futuri. In sostanza, nel CRM il focus è tutto sull'attenzione al cliente, attenzione che può essere declinata in diversi modi: ascolto, feedback, centralità, orientamento, passione, ... E ciò che appare accomunare pubblico e privato è proprio il focus sulla relazione di servizio, in un'ottica di miglioramento, personalizzazione e soddisfazione delle aspettative dei clienti. Ciò che invece differenzia il *citizen* dal *customer* è la finalità. Istituzionale in un caso, più orientata al profitto nell'altro.

Proprio in virtù della centralità del confronto tra il pubblico e il privato, come si posizionano le amministrazioni pubbliche rispetto al grado di sviluppo del CRM? In base alle soluzioni effettivamente implementate, anche le amministrazioni pubbliche partecipanti alla ricerca sono state analizzate in relazione alle tre dimensioni del modello del Customer Management Forum: strategicità dell'approccio al CRM, attenzione alle risorse umane, orientamento ai processi, e sono state classificate nei 4 profili tipo secondo la loro maturità sul CRM.

Ne è sostanzialmente emerso, come mostra la figura 1, che la maggior parte delle amministrazioni pubbliche, il 37,8% rispetto al 22,6% dell'intero campione, si colloca tra gli "esordienti". Si tratta di quelle realtà caratterizzate da una bassa strategia di servizio, una bassa attenzione alle risorse umane e da una bassa capacità operativa e orientamento ai processi di servizio. In particolare sono quelle amministrazioni pubbliche che muovono i primi passi nel CRM e le cui azioni non hanno un impatto in termini di miglioramento della gestione della relazione con i cittadini. Il dato tuttavia è in miglioramento rispetto al benchmarking 2003, in cui ben il 60% delle PA risultava nella categoria "esordienti". Ciò significa che la PA ha fatto dei progressi indispensabili per avvicinarsi ai livelli minimi di servizio al cliente ormai divenuti standard nel privato.

Un'altra parte consistente delle amministrazioni pubbliche partecipanti alla ricerca, il 45,9% piuttosto in linea con il valore del 39% dell'intero campione, si colloca nel profilo "*operational vision*" mostrando un elevato orientamento ai processi ed una bassa strategia di servizio: sono enti che realizzano soluzioni innovative ma non del tutto funzionali alla strategia dell'ente. Nel 2003 erano il 20% degli enti pubblici a collocarsi in questa categoria, la crescita del dato potrebbe significare un aumento delle organizzazioni che hanno iniziato a sperimentare soluzioni di CRM ma con una visione ancora troppo operativa.

Una parte minoritaria della PA, l'8% rispetto al 10% del campione, appartiene al profilo "HR gap", caratterizzato da una elevata attenzione ai processi e alla strategia di servizio, ma da una bassa attenzione alle risorse umane: enti che non puntano sulle Risorse Umane per innovare la relazione con i cittadini. Il dato appare in diminuzione rispetto al 13% registrato lo scorso anno.

Arriviamo infine alla punta di diamante delle amministrazioni pubbliche, le cosiddette "customer centric", caratterizzate da un elevato livello ed da una elevata coerenza tra le tre dimensioni del modello (strategia, operations e risorse umane), con una propensione e una capacità dell'organizzazione a muoversi verso lo sviluppo integrato e duraturo di soluzioni innovative nella gestione delle relazioni con clienti. Gli enti dotati di questo forte *orientamento al cittadino/cliente* sono solo l'8,1% rispetto al 28,3% dell'intero campione, ma sono gradualmente aumentati in riferimento all'anno scorso, in cui erano il 7%.

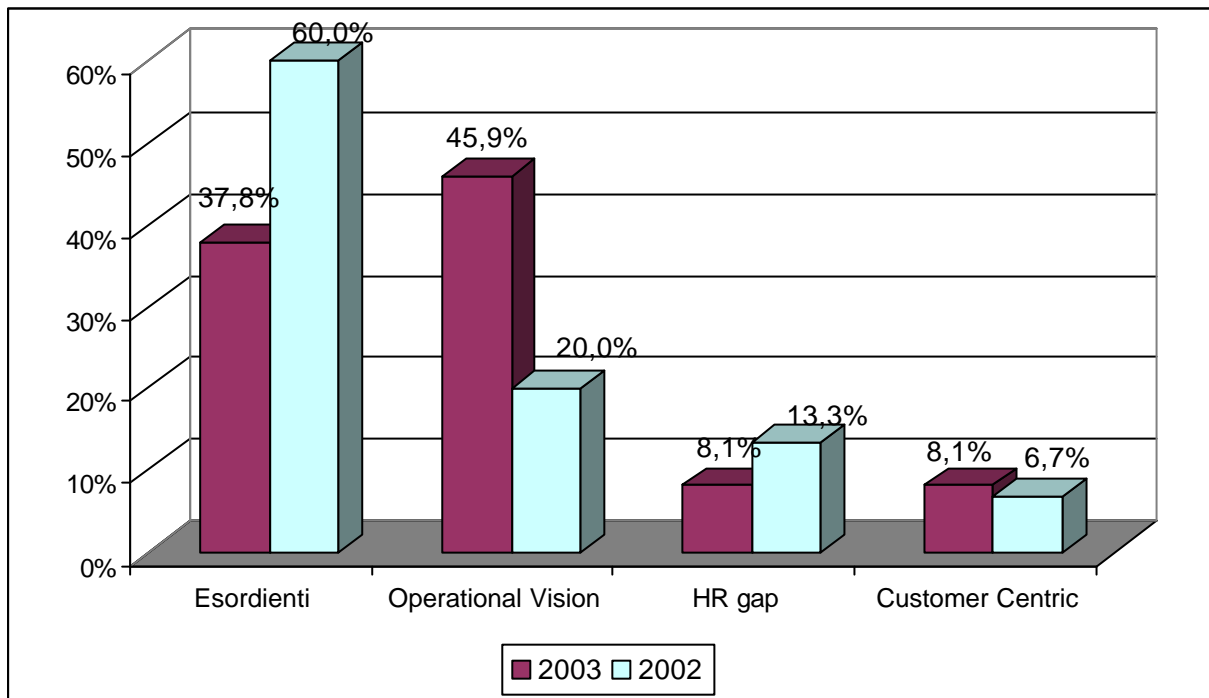


Figura 1 - Trend della distribuzione tra i profili delle amministrazioni pubbliche

Come può una amministrazione pubblica, passare da uno stadio iniziale, di esordiente, ad uno avanzato, di customer centric? Occorre presidiare le diverse dimensioni coinvolte nella progettazione e nella implementazione di soluzioni di CRM, dalla definizione della strategia complessiva di CRM, alle scelte di fondo riguardanti ad esempio il modello di contact center che si intende progettare, alle scelte più organizzative, di gestione delle risorse umane e di scelta della tecnologica, fino al monitoraggio delle performance della struttura (figura 2).

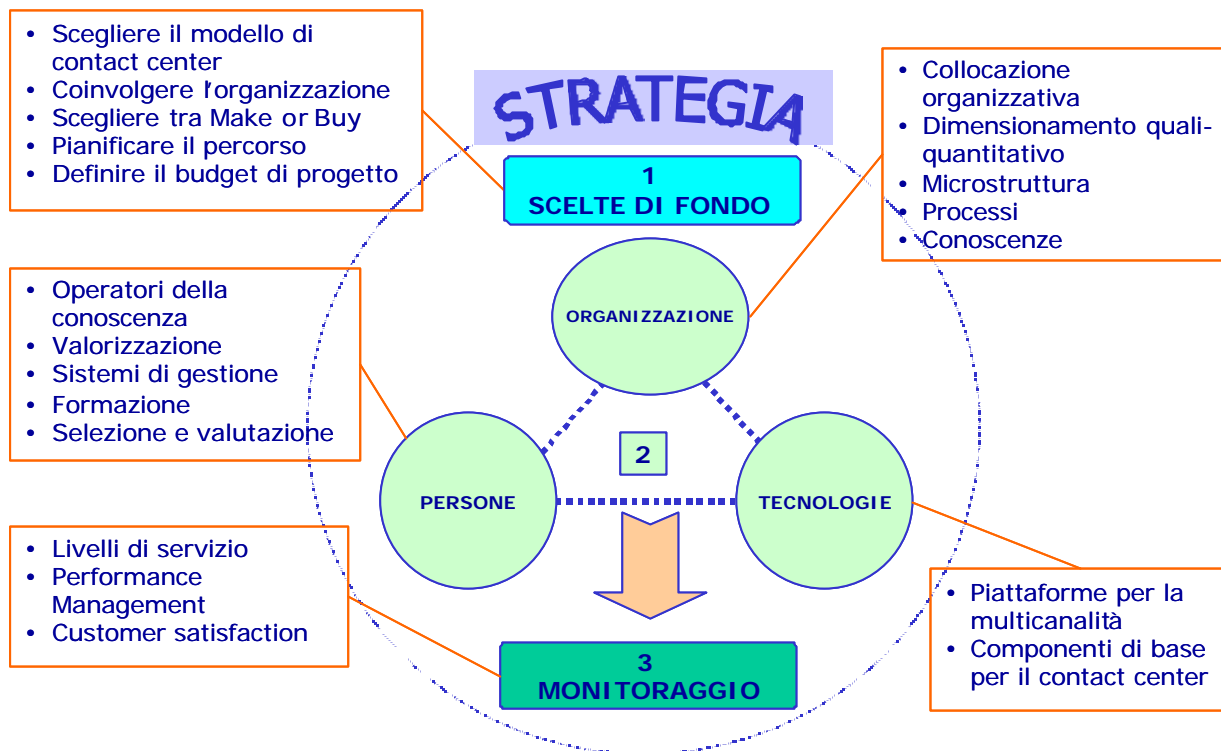


Figura 2 – Il percorso di realizzazione di soluzioni di CRM in ambito pubblico, da “Il Call Center nelle amministrazioni pubbliche”, Schael T., Sciarra G., Tanese A., (a cura di), I manuali di Cantieri, Dipartimento della Funzione Pubblica, Rubettino, 2003

In realtà, la Pubblica Amministrazione, sembra per lo più muovere i primi passi in questa direzione. Rispetto alle soluzioni di CRM realizzate infatti, emerge che solo il 37% dei rispondenti ha effettivamente attivato una struttura di public care rispetto al 65% di customer service organizzati dell'intero campione. Inoltre la gestione della relazione con il cittadino risulta ancora piuttosto frammentata all'interno dell'ente: nel 53% delle amministrazioni partecipanti funzioni diverse si occupano della relazione con il cittadino, mentre solo nel 28% dei casi è stata istituita una unità organizzativa ad hoc che si occupa di coordinare e integrare le attività di relazione con cittadini e imprese.

Rispetto alla gestione dei flussi di comunicazione, in linea con l'andamento dell'intero campione, la Pubblica Amministrazione gestisce principalmente telefonate in entrata, e per il 30% effettua invece chiamate in uscita. In particolare, le finalità dell'outbound sono principalmente dedicate ad attività di call back, nel 73% dei casi, ed alla gestione di imprevisti, nel 36% dei casi, mentre la promozione di nuovi servizi e le indagini di customer satisfaction solo rispettivamente nel 23% e nel 14% dei casi.

Un altro aspetto significativo che emerge dalla ricerca riguarda l'outsourcing, uno dei temi chiave quando si parla di strategia di CRM. A questo proposito, come mostra la figura 3, emerge che la PA gestisce per lo più in house (nel 62% dei casi) i canali di contatto con cittadini e imprese: molto spesso siamo infatti in presenza di centralini evoluti piuttosto che di veri e propri contact center, più naturalmente gestiti all'interno dell'ente piuttosto che dati in outsourcing.

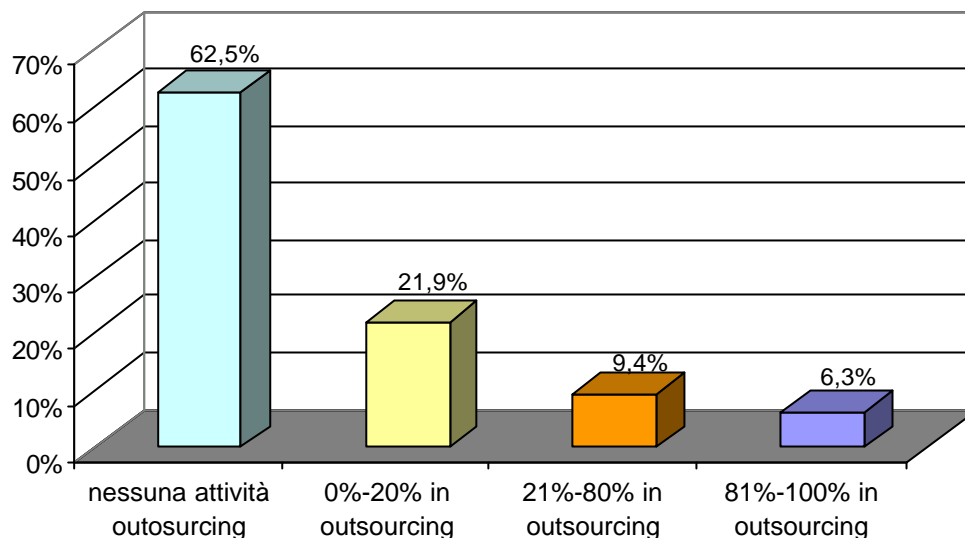


Figura 3 – La percentuale di attività di outsourcing nelle amministrazioni pubbliche (n=32)

Coloro che invece si rivolgono agli outosurcer lo fanno soprattutto per gestire meglio i picchi di attività (93% dei casi), per alleggerirsi da attività considerate ripetitive (nel 62% dei casi), ma anche per poter attivare rapidamente nuovi servizi (44% dei casi).

Dal punto di vista della customer satisfaction tema che sta acquisendo una rilevanza crescente nelle amministrazioni pubbliche anche a seguito della Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 24 Marzo 2004, emerge che il 58,3% degli enti pubblici partecipanti alla ricerca effettua indagini di customer satisfaction, rispetto al 82,6% del settore privato. Tra coloro che realizzano indagini di customer satisfaction, la maggior parte (71,4%) dichiara di utilizzare i risultati per avviare piani di miglioramento dei processi (figura 4).

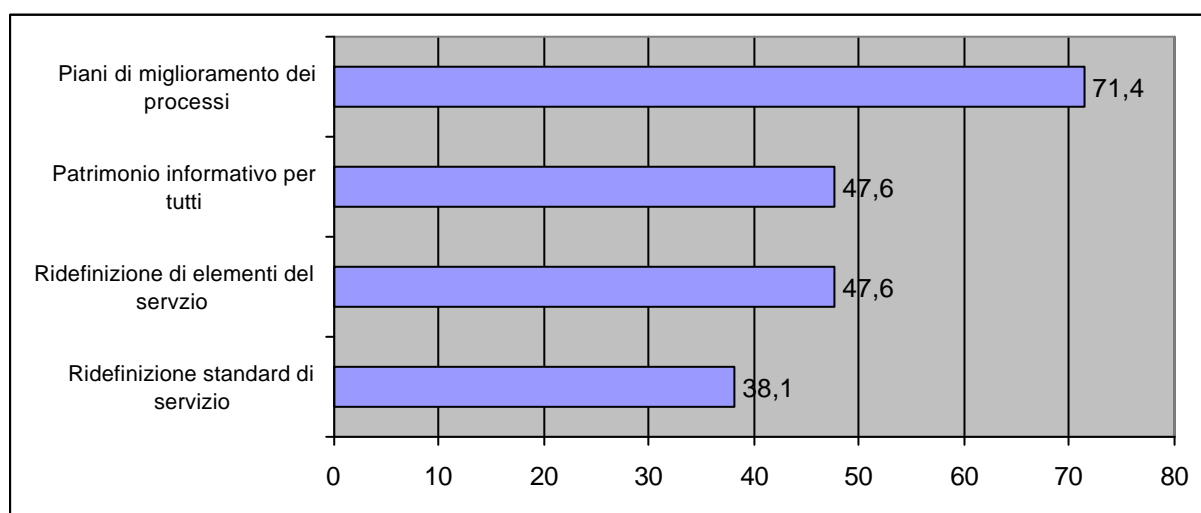


Figura 4 - Finalità delle indagini di customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche (n=22)

Dal un punto di vista dei criteri di organizzazione del lavoro, sembra ancora prevalere, come l'anno scorso, la tendenza ad utilizzare maggiormente logiche interne quali il processo o la specifica attività di riferimento (nel 53% dei casi) e la logica del procedimento/servizio, piuttosto che logiche più focalizzate sui bisogni sulle caratteristiche degli utenti. La

suddivisione dei compiti basata sulla segmentazione è infatti applicata solo dal 12% delle organizzazioni pubbliche, rispetto al 30% dell'intero campione.

Rispetto all'operatività delle strutture di risposta al cittadino, crescono i casi in cui la modalità prevalente risulta essere l'orario prolungato rispetto alle altre funzioni dell'ente - il 67% rispetto al 41% dell'anno scorso - a dimostrazione dello sforzo di andare incontro alle esigenze degli utenti. Rimangono ancora pochi i casi di copertura 7 giorni su 7 (il 3%) o per le 24 ore (sempre solo il 3%) e negli altri casi invece, ancora un buon 27%, si osservano gli stessi orari degli altri uffici.

Riguardo i criteri di selezione delle Risorse Umane, si registra il prevalere delle capacità relazionali (nell'80% dei casi) ed un rilievo importante rivestono anche le competenze di settore e di servizio, probabilmente in considerazione della specificità dei temi concernenti la Pubblica Amministrazione e in considerazione della sensibilità di alcuni dati (informazioni personali, accesso a servizi, etc.). Importanti, con il 50% delle preferenze, anche le precedenti esperienze di lavoro.

CRM vuol dire anche performance management. E, sebbene la Pubblica Amministrazione inizi a dedicare attenzione al tema, soprattutto dotandosi di sistemi in grado di rilevare le prestazioni del contact center, c'è ancora molta strada da fare (ad accezione di rare punte di eccellenza che superano anche il privato). Il tempo medio di attesa è infatti di 77 secondi, rispetto ai 37 dell'intero campione. Sicuramente sui valori di indicatori come questo incidono anche alcune specificità del pubblico, come ad esempio che in media le chiamate durano circa 489 secondi rispetto ai 253 dell'intero campione.