

La comunicazione pubblica verso il CRM

▪ Il CRM per la PA

Si avverte oggi “una tendenza da parte dei cittadini a domandare anche alla Pubblica Amministrazione la stessa qualità dei servizi che sono abituati a ricevere dal privato”, o almeno a porsi, in quanto fruitori di servizi, con un atteggiamento simile poiché “anche se non si paga la singola transazione, il servizio è finanziato dal gettito fiscale” (*Il call center nelle amministrazioni pubbliche*, a cura di T.Schael, G.Sciarra, A.Tanese, Rubbettino 2003, p. 9). Di fronte ad un cittadino che manifesta con chiarezza le proprie esigenze l'amministrazione è chiamata a rispondere sviluppando nuove modalità di gestione del proprio rapporto con l'utenza, accogliendo strumenti già sperimentati con successo nel settore privato, come il “Customer Relationship Management”, spesso tradotto nel settore pubblico in “Citizen Relationship Management”.

Il CRM è un approccio complessivo che propone un insieme di metodologie di gestione dei processi e delle attività inerenti il governo della relazione col cliente: dalla fase di individuazione e segmentazione, all'acquisizione, alla fidelizzazione, fino allo sviluppo di relazioni durature di lungo periodo. In particolare il CRM risponde all'esigenza di ottenere informazioni attraverso cui personalizzare i servizi erogati rendendoli effettivamente aderenti alle esigenze degli utenti e quindi aumentandone il valore (vedi **Finestra 5.1.3**).

▪ Le differenze con il mondo delle imprese

Le esperienze e le tecnologie mutuatae dal settore privato possono essere dei buoni punti di partenza per la definizione della strategia di CRM in una pubblica amministrazione (per approfondire: F.Ballabeni, C. Forghieri, “*Per valorizzare le informazioni del cittadino*”, in e-GOV, n° 3/2003, Maggioli).

Occorre però prestare particolare attenzione ad alcune differenze di fondo.

1. a. Le imprese hanno un numero di clienti contenuto, definito e conosciuto, di cui si possiedono dati certi, con cui stipulano contratti espliciti e precisi.

- b. Gli utenti dei servizi di una pubblica amministrazione sono numerosi, variabili, indefiniti e non sono normalmente legati a forme contrattuali.
2. a. L'informazione erogata dalle imprese può essere personalizzata e manipolata a seconda del cliente, il quale viene segmentato in base a criteri di profittabilità per una offerta di trattamenti, servizi, prezzi e benefici differenziati. Il patrimonio informativo dell'impresa è riservato, l'accesso è regolato da criteri di confidenzialità.
b. L'informazione di una pubblica amministrazione deve essere neutrale e sempre esaustiva, a tutti i cittadini indifferentemente debbono essere garantiti i medesimi diritti e opportunità. Il patrimonio informativo è prevalentemente pubblico, l'accesso è regolamentato dalla normativa sulla privacy.
3. a. Gli obiettivi che definiscono la strategia di CRM di un'impresa sono centrati sulla ricerca della qualità del portafoglio clienti, per privilegiare i più profittevoli. Si punta ad aumentarne il livello di soddisfazione e fidelizzazione, con la prospettiva della collocazione di nuovi prodotti. Si misurano le opportunità di profitto ed il ROI (Return on Investment).
b. In una pubblica amministrazione gli obiettivi strategici sono legati all'accesso ed alla partecipazione attiva dei cittadini alle attività, alle decisioni e all'organizzazione dei servizi. Si punta ad aumentare il livello di fiducia, soddisfazione ed il valore percepito dagli utenti, con la prospettiva di governare meglio. I cittadini votano, si misura l'effettiva realizzazione dei programmi.

Occorre ricordare che non sempre il cittadino è un semplice utente di servizi: in realtà è portatore di interessi e titolare di diritti nei confronti della Pubblica Amministrazione, che devono essere tutelati attraverso adeguate capacità di offerta di livelli di servizio differenziati.

▪ Le relazioni multiple PA/utenti

Sviluppare nuove modalità di gestione dei contatti con gli utenti vuol dire necessariamente acquisire la capacità di identificare con maggiore chiarezza il destinatario del servizio, realizzando un'adeguata mappatura delle principali tipologie di bisogni in relazione a specifici segmenti di clientela.

Le pubbliche amministrazioni si muovono in un contesto di difficile definizione del target e di relazioni multiple con l'utente.

Il target di riferimento di un Comune, ad esempio, non può limitarsi ai soli cittadini residenti, ma occorre considerare tutti coloro che hanno a che fare con i servizi comunali per i più vari motivi come:

- chi lavora in città pur risiedendo in altri luoghi
- chi transita in città per lavoro, come rappresentanti, autisti, ecc.
- chi frequenta saltuariamente la città per motivi di tipo culturale o sportivo
- i turisti, italiani e stranieri
- chi usufruisce a distanza dei servizi cittadini (web, consulenze, ecc.)
- chi risiede formalmente in città ma si trova fisicamente in un altro luogo (emigrati, studenti, lavoratori fuori sede, ecc.).

La segmentazione garantisce un'attenzione costante alle esigenze eterogenee del pubblico e contemporaneamente permette di rappresentare e di integrare tra loro sia i bisogni espressi dei destinatari, sia quelli latenti. Di conseguenza, in un approccio CRM i singoli utenti non vengono identificati in quanto individui rilevanti da un punto di vista anagrafico, bensì in quanto appartenenti ad uno o più segmenti di utenza o classi di bisogno.

La stessa persona – un ipotetico sig. Mario Rossi – può essere rilevante perché contemporaneamente:

- è genitore
- è architetto
- si muove in macchina in città tutti i giorni
- frequenta la biblioteca
- paga le tasse
- è appassionato di teatro

Ed è in quanto portatore degli interessi e del punto di vista di queste diverse classi di bisogno che diviene un significativo interlocutore dell'amministrazione. Un esempio: il punto di vista del sig. Rossi sugli orari di inizio delle rappresentazioni teatrali è rilevante non perché cittadino, ma perché egli si interessa in modo continuativo degli spettacoli in programma nei teatri cittadini.

Questo scenario comporta un coinvolgimento volontario degli utenti, chiamati a manifestare all'ente le proprie esigenze e i propri interessi. La conoscenza dell'universo verso il quale indirizzare le politiche di servizio deve quindi portare a ripensare le modalità più appropriate di ascolto e presa in carico dei bisogni dell'utenza.

L'individuazione di segmenti di utenza fa affiorare inoltre le reali e particolari situazioni di fruizione dei servizi dell'ente, mettendo in luce anche le difficoltà e le motivazioni che le persone sviluppano in particolari situazioni ed evidenziando quelle che sono le modalità di comportamento più familiari e comuni. Le priorità di un sistema CRM sono finalizzate quindi a rendere disponibili canali funzionali per comunicare nel modo più semplice ed economico possibile con gli utenti (e-mail, sms, web, ecc), raccogliere dati, suggerimenti, rilevare difficoltà, ecc. E non a caso una delle caratteristiche principali di un sistema CRM è la multicanalità.

▪ **L'importanza della comunicazione nel processo di CRM**

In questa evoluzione le strutture di comunicazione di una pubblica amministrazione e l'Ufficio Relazioni con il Pubblico in particolare assumono sempre più il ruolo di punti di primo contatto con l'ente presso i quali l'utente può ottenere non solo le informazioni necessarie, ma anche soddisfare i propri bisogni.

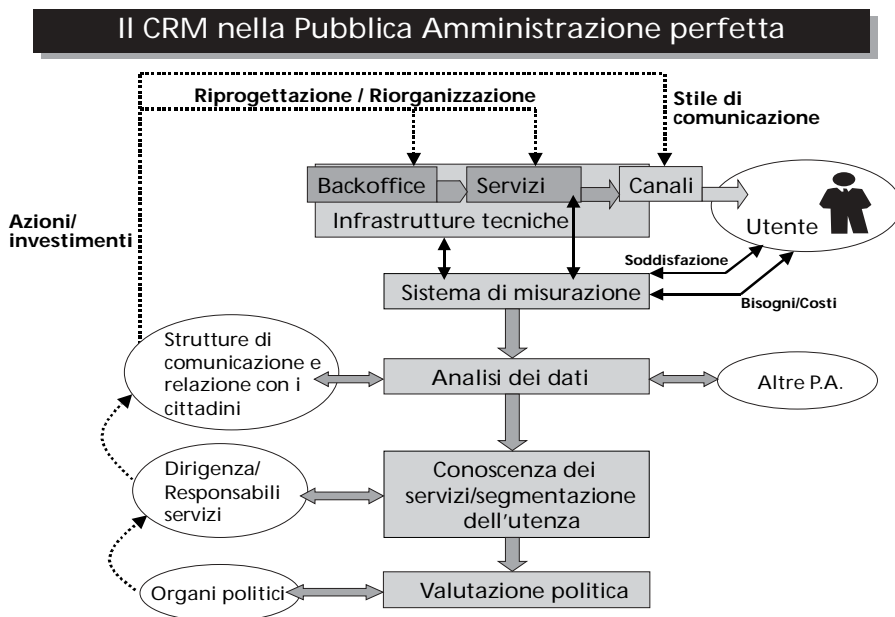
Inoltre, come sostiene A.Hughes (Database Marketing Institute – www.dbmarketing.com), se le componenti del CRM sono nell'ordine Marketer > Database > Software > Comunicazione > Cliente/Utente, è semplice comprendere come l'unico elemento che effettivamente coinvolge il cliente/utente sia la comunicazione, di cui l'URP rappresenta uno dei veicoli principali e più conosciuti all'interno di una pubblica amministrazione.

Aumentare le potenzialità comunicative di un ente pubblico vuol dire orientarne la struttura nel suo complesso al soddisfacimento di precise esigenze.

Innanzitutto aumentare la capacità di ascolto e di conoscenza dei bisogni del cittadino, in modo da basare l'offerta dei servizi sulle reali esigenze.

L'obiettivo è acquisire la capacità di fornire servizi sempre più integrati. Al cospetto di un'utenza più esigente le tradizionali funzioni di semplificazione dell'accesso e di informazione degli sportelli appaiono inadeguate. Occorre ripensare e razionalizzare i percorsi di accesso in modo da ridurre il numero di interlocutori con cui l'utente è costretto a relazionarsi e aumentare il livello di servizio erogato dall'operatore, muovendosi verso soluzioni sempre più orientate alla consulenza e quindi maggiormente personalizzate.

Figura 1



▪ **Gli aspetti critici della comunicazione nel CRM**

Nella definizione teorica del CRM nella Pubblica Amministrazione appare evidente l'apporto di funzioni e competenze delle strutture di comunicazione (vedi Fig. 1).

In ragione di cio' vediamo ora i principali nodi problematici connessi a questo apporto, le discordanze fra ciò che "dovrebbe essere" e ciò che invece accade in numerose realtà e le domande che quindi occorre porsi rispetto alle diverse situazioni.

Lo stile di comunicazione

Una prima significativa sfera d'azione è legata alla qualità dello stile di comunicazione sui diversi canali.

In un sistema CRM ottimale l'analisi dei dati raccolti durante le diverse interazioni multi-canale con gli utenti genera una riflessione a livello sia tecnico che politico che produce indicazioni non solo per la riprogettazione dei servizi e del back office, ma anche per l'ottimizzazione dei canali, in particolare per le interfacce degli stessi.

Un semplice esempio: presso uno sportello informagiovani (canale fisico), gli utenti possono essere invitati dal personale a commentare la qualità del servizio. Può risultare che si lamenti la difficoltà a reperire le informazioni in modo autonomo dovendo così ricorrere all'aiuto dell'operatore con un conseguente maggior tempo di attesa. In un'ottica CRM l'analisi di questo dato, se numericamente rilevante, potrebbe portare ad una ottimizzazione della segnaletica interna con indicazioni chiare su dove e come trovare le informazioni fruibili autonomamente (Dossier tematici, postazioni PC per l'accesso a ban-

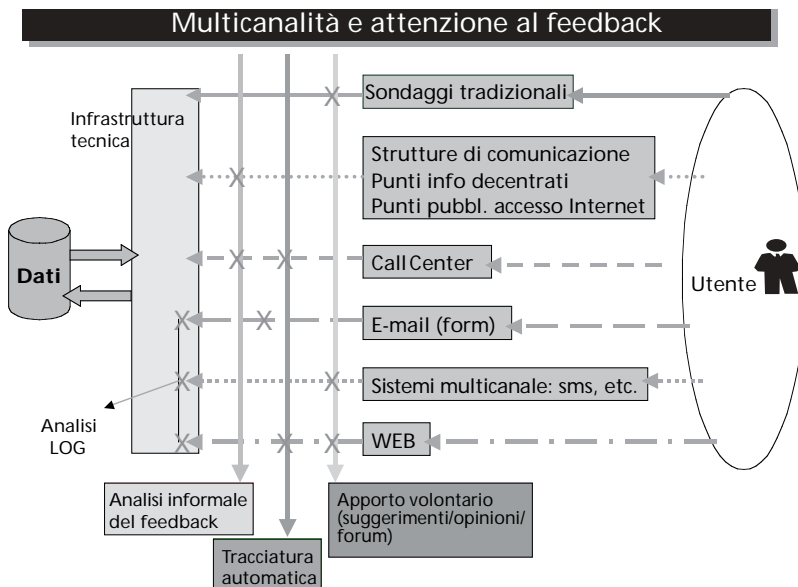
che dati, bacheche per annunci, guide cartacee, ecc.).

La segnaletica verrebbe adeguata alla tipologia del target del servizio, ponendo attenzione alla terminologia, ai colori, all'impatto con gli arredi, alle diverse lingue, ecc. Il risultato finale sarebbe quindi una operazione in termini di comunicazione, in particolare sull'interfaccia del servizio, per agevolarne la fruizione (per un approfondimento sul tema dell'interfaccia: www.vocabola.com/interfaccia/).

Ma chi opera sull'interfaccia dei servizi on line? Le strutture di comunicazione sono presenti con le loro competenze durante le fasi di progettazione dei servizi on line, specialmente quelli fortemente interattivi? Le strutture di comunicazione sono attrezzate per rispondere a queste esigenze? Occorrono competenze relative all'ottimizzazione dell'usabilità e dell'accessibilità, e alla gestione del rapporto con eventuali fornitori esterni come web designer, web promoter, programmatori, ecc. E' necessario padroneggiare adeguatamente l'architettura informativa dei servizi: come raggiungere le informazioni, quante e quali modalità di navigazione prevedere, quali modalità di classificazione, ecc.

Per finire occorrono le competenze relative all'adeguamento e semplificazione del linguaggio rispetto ai differenti media. In questo senso, sono interessanti i risultati della ricerca sulla comprensione del linguaggio su web da parte di utenti non udenti compiuta dalla Regione Emilia Romagna al fine di elaborare linee guida per lo sviluppo di siti pubblici accessibili e usabili. (La ricerca è stata presentata nell'ambito del percorso formativo sulla progettazione e gestione dei siti della pubblica amministrazione locale secondo standard di qualità organizzato dal Centro Regionale di Competenza per l'e-government e la società dell'informazione dell'Emilia Romagna - "I siti della PA: percorsi di qualità", Bologna 4 giugno 2003).

Figura 2



La gestione dei feedback sui diversi canali

Il progressivo sviluppo dell'e-government diffonde un modello di Pubblica Amministrazione che eroga servizi su una molteplicità di canali. Ogni interazione tra cittadini-imprese e PA dovrebbe lasciare tracce la cui raccolta è stata pianificata con attenzione: file di log, mail, commenti, ecc. Dati e rilevazioni che risultano utili elementi anche per le analisi di customer satisfaction.

E' poco produttivo analizzare la customer satisfaction dei servizi on line in modo sordinato dai tradizionali canali "fisici" (un'analisi dettagliata è condotta in: *La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche*, a cura di A.Tanese, G.Negro, A.Gramigna, Rubbettino 2003). Anche questi ultimi possono fornire tracce: feed back raccolti agli sportelli, contact history dei call center e degli Uffici per le Relazioni con il Pubblico, rilevazione degli accessi, ecc. E' quindi più proficuo valutare la soddisfazione degli utenti di servizi fruiti attraverso differenti canali.

La municipalità di Barcellona - un caso esemplare di sviluppo di servizi multicanale - attua da tempo un attento monitoraggio della qualità dei servizi.

I risultati sono interessanti. Molti procedimenti sono disponibili contemporaneamente via web, tramite call center e presso sportelli al pubblico. Alla crescita esponenziale dell'accesso ai canali telematici e telefonici non corrisponde una diminuzione delle presenze di pubblico negli uffici. La motivazione di questo imprevisto dato è da collegarsi al contemporaneo aumento delle aspettative attese nei confronti della Pubblica Amministrazione. E' aumentata la richiesta di "comunicazione" con una Municipalità da cui ci si attende sempre migliori servizi (il caso della città di Barcellona - www.bcn.es - è stato presentato in occasione della conferenza "E-City/Digital Signature", 3-5 giugno 2002, organizzata da Major Cities of Europe - IT Users Group - www.majorcities.org/mcestart.nsf. Il Comune di Barcellona è stato oggetto anche del recente Study Tour su "Crm e Pubblica Amministrazione" organizzato dal Customer Management Forum il 25 marzo 2003).

Sorge però un dubbio. **Chi si deve occupare di monitorare e coordinare la raccolta di questi dati? Come è possibile valutare e pianificare gli investimenti sulle diverse tecnologie di comunicazione se non esiste una vista di insieme delle relazioni in corso?**

Il "Marketing predittivo"

Caratteristica del CRM applicato alle imprese private è la capacità di approfondire in modo mirato la conoscenza del cliente sino ad anticiparne i bisogni. La Pubblica Amministrazione da questo punto di vista gode di diversi vantaggi. Il più significativo è che molti dati sui propri "clienti" sono già disponibili. Il cittadino iscritto ad una anagrafe può essere teoricamente "tracciato" lungo un proprio ipotetico percorso di crescita ed associato a varie "classi di bisogno". Quando si registra un matrimonio è facile prevedere la nascita di un nuovo nucleo familiare (ricerca di una casa, relativi allacciamenti alle reti idriche, telefoniche, elettriche, ecc). Quando nasce un figlio e' possibile anticipare l'interesse per servizi sociali e sanitari quali nidi, centri gioco, scuole, vaccinazioni, ecc. Quando il ragazzo esce dalla scuola è probabile che sia interessato alle opportunità di lavoro, e così via. Anche nei confronti delle imprese è possibile applicare questo approccio "predittivo".

Le informazioni già disponibili presso gli archivi della PA possono essere associate ad altre comunicate volontariamente dagli utenti. I canali telematici consentono infatti di gestire con semplicità ed economicità in modo automatico la bidirezionalità della comunica-

zione. Alcuni esempi: a Pesaro, con l' "Agenda del Cittadino", e' possibile configurare e personalizzare sistemi di messaggistica che avvertono di scadenze, opportunità, ecc. A Modena, con il sistema "Unox1" sono disponibili più di una ventina di argomenti su cui ricevere informazioni monotematiche via e-mail. A Torino e Firenze servizi simili sono disponibili via sms. Si procede verso una modalità di interazione dove e' l'utente a definire un proprio set di preferenze rispetto ai temi ed ai canali di informazione/comunicazione.

Ma, di fronte a tutto ciò, bisogna chiedersi: esiste una "business intelligence" di questi sistemi nella Pubblica Amministrazione? C'è una visione d'insieme dell'ente che si relaziona con i propri interlocutori, li ascolta, raccoglie i dati, li confronta, prevede i bisogni, stimola la relazione? Quali competenze occorrono? In questo contesto di marketing "predittivo" qual è la sottile linea di demarcazione fra la comunicazione di servizio e quella politica?

▪ **CRM e sistema ente. Domande conclusive.**

Lo scenario che si e' andato configurando nei paragrafi precedenti, presenta una Pubblica Amministrazione sempre più bisognosa di una capacità comunicativa che potremmo definire integrata e "d'insieme". A questo riguardo bisogna sottolineare che l'approccio CRM non si applica semplicemente istituendo un apposito "Ufficio CRM", ma permeando di competenze adeguate e pianificazione strategica le diverse attività dell'ente. Le scelte organizzative che agevolano questo approccio possono essere varie ma alcuni modelli e soluzioni tecniche sembrano funzionare meglio:

- ❑ il modello di realizzazione dei siti web con redazioni decentrate e partecipazione attiva di tutti i servizi;
- ❑ il coordinamento delle redazioni decentrate posto presso le strutture di comunicazione;
- ❑ la creazione di team "trasversali" per la progettazione e realizzazione di servizi on line con la presenza di personale dei sistemi informativi, delle strutture di comunicazione e degli uffici che si occupano di organizzazione, insieme ad eventuali consulenti e fornitori esterni;
- ❑ la creazione e valorizzazione delle intranet come strumento di condivisione e alfabetizzazione informatica del personale per comprendere sempre meglio le opportunità ed i vantaggi offerti dalle nuove tecnologie della comunicazione.

Queste soluzioni sembrano condivise da parecchie amministrazioni, ma in verità alcuni dubbi rimangono. **Quante amministrazioni hanno inserito nei loro piani di comunicazione questo "approccio CRM"? Qual è il ruolo giocato dalle strutture di comunicazione nella progettazione e gestione delle intranet? Perché in tanti casi si sente affermare che "il sito lo cura l'URP ma la intranet la segue il CED"?**