



## INDAGINE SUI SERVIZI DI CONTACT CENTER DELLE AZIENDE DEL GRUPPO ROMA CAPITALE

*Giugno 2013*

Agenzia

## Sommario

---

<b>1. Premessa</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Metodologia adottata e standard di riferimento</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Analisi delle performance dei contact center</b> .....	<b>13</b>
3.1 AequaRoma (06 57.131.800) .....	13
3.2 ACEA Energia – Servizio maggior tutela (800.199.900) .....	15
3.3 ACEA ATO2 – Servizio commerciale (800.130.331).....	17
3.4 ACEA ATO2 – segnalazione guasti idrici (800.130.335).....	19
3.5 ACEA Distribuzione – servizio gestione illuminazione cimiteriale (800.130.330).....	21
3.6 ACEA Distribuzione – servizio segnalazione guasti elettrici (800.130.336) ...	23
3.7 Agenzia Roma Servizi per la Mobilità (06 57003).....	25
3.8 Agenzia Roma Servizi per la Mobilità – Numero verde disabili (800.154.451)	27
3.9 AMA – LineaVerde (800.867.035) .....	29
3.10 Roma Capitale – Servizio Chiama Famiglia (800.358.999) .....	31
3.11 Roma Capitale – Servizio ChiamaRoma (060606) .....	33
3.12 Roma Capitale – URP municipali .....	35
3.13 Zètema - Servizi di informazione Turistica e culturale (060608) .....	36
<b>4. L’opinione delle Associazioni dei Consumatori</b> .....	<b>38</b>
<b>5. Conclusioni e raccomandazioni</b> .....	<b>40</b>

# 1. Premessa

Con l'emanazione della L. 241/1990 (novellata dalla L. 15/2005), la pubblicità e la trasparenza sono divenuti i criteri informatori dell'azione amministrativa. Gran parte del dibattito di questi ultimi anni intorno all'attività delle organizzazioni pubbliche si è sviluppato proprio sulle materie disciplinate dalla L. 241/1990, cioè sugli aspetti teorici e applicativi dell'accesso ai documenti, del termine e del responsabile del procedimento, della semplificazione e dell'autocertificazione. Ma è solo con il D.Lgs. 29/93 che sono stati previsti appositi Uffici per le Relazioni con il Pubblico (art. 12), allo scopo di ovviare alle difficoltà dei cittadini nella individuazione, all'interno delle pubbliche amministrazioni, di interlocutori competenti a fornire informazioni.

L'istituzione degli URP e con essi dei *contact center* (sportelli virtuali) rappresenta un superamento della logica che, per lungo tempo, ha portato a privilegiare decisamente gli aspetti di correttezza formale dell'azione amministrativa, imponendo come unici strumenti di comunicazione circolari, moduli e formulari, con l'effetto di irrigidire il dialogo con i cittadini nell'ambito di schemi predisposti unilateralmente. Attraverso l'istituzione dei centri di contatto si aprono, dunque, spazi per riequilibrare e sviluppare il rapporto tra amministrazione e cittadino, e per avviare finalmente una dinamica comunicativa fondata su una consapevole interattività. L'ascolto comporta l'identificazione di una serie di priorità a partire dal cittadino considerandolo una risorsa, un partner, le cui osservazioni costituiscono una spinta al continuo miglioramento della qualità dei servizi.

A tutto questo si affianca il nuovo impulso all'innovazione scaturito dal Piano di azione europeo sull'e-Government: l'obiettivo è quello di definire un sistema di priorità di intervento sul fronte dell'innovazione digitale della PA in grado di dare un segnale alla modernizzazione dei processi delle amministrazioni, rendendo le stesse più efficienti, più trasparenti, più capaci di fornire ai cittadini e alle imprese servizi di qualità a minore costo, contribuendo per questa via a fare della PA uno dei principali volani di sviluppo dell'economia del Paese. Il Piano e-Government, il nuovo CAD<sup>1</sup> (che introduce nell'ordinamento un vero e proprio diritto, in capo a cittadini e imprese, di richiedere alla PA

servizi "in digitale") e la costruzione delle grandi piattaforme rappresentano in sintesi i tre strumenti utilizzati per sviluppare in modo coerente e concreto il progetto di una nuova pubblica amministrazione trasparente, veloce, efficiente e capace di rispondere alle esigenze di un Paese moderno. Ed è proprio l'aspetto della trasparenza quello che ha ricevuto ultimamente un'attenzione da parte del legislatore: con l'emanazione del D.Lgs. 33/2013 è stato definito un percorso di definizione di ruoli, responsabilità e processi in capo alle pubbliche amministrazioni e agli organi di controllo per attivare un nuovo tipo di "controllo sociale" (accesso civico) rendendo disponibili nuovi meccanismi di partecipazione e collaborazione tra PA e cittadini con l'obiettivo di sostenere il miglioramento delle performance e, non ultimo, di migliorare l'accountability dei manager pubblici.

In relazione a questo contesto l'Agenzia per il controllo e la qualità dei servizi pubblici locali di Roma Capitale (d'ora in poi Agenzia) ha avviato nel corso degli ultimi anni (2003, 2004, 2006 e 2008) una ricognizione comparativa dello stato dell'arte dei servizi di informazione e di assistenza telefonica resi dai *contact center* delle aziende del Gruppo Roma Capitale più significative in termini di "contatto" con i cittadini (ACEA, AMA, ATAC-STA<sup>2</sup>, Roma Entrate<sup>3</sup>, Servizio Chiamaroma 060606, Zètema per le informazioni turistiche) utilizzando, per misurare le performance, una serie di parametri di qualità appositamente strutturati ed in linea con i livelli di riferimento per tale tipologia di servizio.

Lo scopo che si è voluto raggiungere è stato duplice: da un lato, si sono presentati i risultati di un sistema di valutazione che prevedeva, oltre ai classici aspetti relativi alle performance tecniche, anche quelli legati alle performance organizzative e strutturali; dall'altro, si intendeva evidenziare le buone pratiche emerse nel corso dell'indagine e suggerire una serie di requisiti (che vengono ora riproposti nel capitolo 2) che un servizio di *contact center* deve necessariamente possedere per soddisfare gli standard di servizio.

Alla luce di quanto emerso nel corso delle indagini<sup>4</sup> si è ritenuto opportuno ripetere tale studio inclu-

<sup>1</sup> Codice dell'Amministrazione Digitale emanato con D.Lgs 7 marzo 2005, n. 82 modificato dal D.Lgs 30 dicembre 2010 n. 235.

<sup>2</sup> Ora le informazioni sul TPL e sulla mobilità sono gestite dall'Agenzia Roma Servizi per la Mobilità.

<sup>3</sup> Ora Aequa Roma.

<sup>4</sup> Pubblicate nel mese di aprile 2004, agosto 2005, marzo 2007 e ottobre 2008.

dendo anche i 19 URP municipali, il Servizio Chiamafamiglia, e i contact center sul TPL e la mobilità gestiti ora da Roma Servizi per la Mobilità e aggiornando il sistema di indicatori e i relativi pesi utilizzato nelle precedenti analisi dei dati quantitativi e qualitativi. Pertanto, i risultati illustrati nella

presente indagine non verranno presentati in un'ottica comparativa intertemporale. Per raggiungere tali obiettivi è stato costituito un gruppo di studio composto sia da personale interno che da professionisti del Gruppo Gepin, società operante a livello nazionale nel settore dei *contact center*.

## 2. Metodologia adottata e standard di riferimento

Il lavoro è stato suddiviso in due fasi realizzate in momenti successivi; la prima fase (fase "A") ha riguardato la verifica dei livelli di servizio quantitativi e qualitativi, la seconda (fase "B") l'analisi delle tecnologie e dei processi operativi di supporto.

La tecnica utilizzata per la realizzazione della fase A è il "mystery call" (simulazione di cliente fantasma); la fase B è stata realizzata inviando ai responsabili dei diversi contact center aziendali (tranne che per gli URP municipali) un apposito questionario cui ha fatto seguito una visita ai luoghi in cui si svolgeva il servizio (eccezion fatta per il Servizio Chiamafamiglia).

Per quanto riguarda la prima fase, il lavoro ha riguardato la verifica dei livelli di servizio quantitativi e qualitativi effettuando nei mesi di febbraio 2013

circa 1.700 rilevazioni distribuite in maniera omogenea nel corso della giornata e della settimana, in modo da ottenere un campione che fosse qualitativamente rappresentativo delle diverse fasce orarie e dei diversi giorni della settimana. Il numero delle telefonate realizzate per ciascun servizio è stato stabilito in relazione alla tipologia di servizio offerto e secondo quanto riportato nella tabella seguente.

Contact Center	Numero di telefonate	Volumi annuali di chiamate ricevute (2012)
Aequa Roma (06 57.131.800)	150	73.926
ACEA Energia – Servizio maggior tutela (800.199.900)	150	1.876.427
ACEA ATO2 – Servizio commerciale (800.130.331)	150	479.290
ACEA ATO2 – segnalazione guasti idrici (800.130.335)	40	380.092
ACEA Distribuzione – servizio illuminazione cimiteriale (800.130.330)	30	89.436
ACEA Distribuzione – servizio segnalazione guasti elettrici (800.130.336)	40	306.987
Agenzia Roma Servizi per la Mobilità (06 57003)	150	617.976 <sup>a</sup>
Agenzia Roma Servizi per la Mobilità – Numero verde disabili (800.154.451)	30	38.985
AMA – LineaVerde (800.867.035)	175	159.295
Roma Capitale – Servizio Chiama Famiglia (800.358.999)	50	535 <sup>b</sup>
Roma Capitale – Servizio ChiamaRoma (060606)	200	2.864.956
Roma Capitale – 19 URP municipali	396	n.d.
Zètema - Servizi di informazione Turistica e culturale (060608)	150	324.490
<b>TOTALE</b>	<b>1.711</b>	<b>oltre 7 milioni</b>

(a) Sono comprese anche le 103.527 chiamate verso il numero verde 800.431.784 (istituito a suo tempo dall'Atac, attualmente fornisce informazioni su orari e percorsi) che sono veicolate verso il Numero unico 0657003 (scelta 1 – informazioni sul TPL).

(b) Il servizio Chiama Famiglia è stato attivato il 22 ottobre 2012. Il dato si riferisce al solo mese di gennaio 2013.

Fonte: i dati sui volumi annuali di chiamate ricevute nel 2012 provengono dalla documentazione fornita all'Agenzia dalle singole aziende tranne che per il dato di Acea Energia (Servizio maggior tutela) che è stato ricavato dal Bilancio sociale 2012 (pag. 113).

I rilevatori si sono serviti, nella realizzazione di entrambe le fasi, di prospetti predefiniti costruiti su parametri di rilevazione che tengono conto delle più avanzate esperienze nel settore.

In particolare è stata sviluppata una struttura di indicatori di qualità oggetto dell'indagine fondata su una piramide gerarchica in cui i macrofattori della qualità (indicatori di primo livello) sono caratterizzati da ulteriori fattori (indicatori di secondo livello) che a loro volta si concretizzano in elementi di valutazione quali-quantitativi di ciascun aspetto del servizio. Lo schema della struttura così delineata è riportato nella successiva Tavola 1.

Per ciascuno degli indicatori di terzo livello (per la Fase A) e di secondo livello (per la Fase B) 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: per consentire una più agevole interpretazione dei dati è stata introdotta una chiave di lettura simbolica dei valori numerici ottenuti per ciascuno dei fattori di primo livello.

### 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

Nel prosieguo del capitolo viene presentata una sintetica descrizione degli indicatori utilizzati nelle rilevazioni (per la Fase A, 21 indicatori di terzo livello raggruppati in 8 indicatori di secondo livello;

per la Fase B, 11 indicatori di secondo livello) e del relativo standard di riferimento inteso come livello di qualità erogata da raggiungere tendenzialmente.

## FASE A - LIVELLI DI SERVIZIO QUANTITATIVI E QUALITATIVI

	INDICATORI I LIVELLO	INDICATORI II LIVELLO	INDICATORI III LIVELLO	STANDARD TENDENZIALI DA RAGGIUNGERE	
FASE A	A.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	
		3. Accesso alle informazioni	1. Accessibilità da cellulare e fuori distretto	Piena accessibilità	
			2. Esito del tentativo di contatto	100% di contatto avvenuto	
			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)	80% entro i 30 secondi	
			3. Tempi di attesa (per la risposta dell'operatore)	100% entro 2 minuti	
		A.2. Qualità del contatto con gli utenti	1. Apertura chiamata	1. Identificazione dell'operatore	Identificazione spontanea dell'operatore o automatica del sistema nel 100%
				2. Saluto di accoglienza	Presente nel 100%
	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%	
			4. Customer Satisfaction	Presente nel 100%	
	A.3. Qualità delle risposte	1. Qualità dell'interazione	1. Disponibilità/Cortesia	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%	

Per l'analisi dei LIVELLI DI SERVIZIO QUANTITATIVI E QUALITATIVI, è stata utilizzata una scheda di raccolta dati composta da 21 elementi di valutazione (o indicatori di terzo livello). Detti elementi sono stati definiti sulla base di parametri che l'Agenzia reputa essere caratterizzanti il servizio di contact center.

I 21 elementi di valutazione (in grassetto nel testo) sono stati successivamente raggruppati fino ad ottenere 3 indicatori di primo livello ovvero:

1. **accessibilità al contact center;**
2. **qualità del contatto con gli utenti;**
3. **qualità delle risposte.**

Per **accessibilità al contact center** si intende la possibilità di accedere al servizio in termini di reperibilità del numero di telefono, costo del servizio, accesso alle informazioni e tempi di attesa.

In ragione della natura dei servizi analizzati, la reperibilità attraverso i principali strumenti di ricerca (elenchi telefonici, internet, pubblicità locale), nonché la trasparenza sul costo del servizio, forniscono un primo elemento importante circa l'efficienza dello stesso. In tal senso, risulta fondamentale che le aziende diano una buona visibilità al servizio offerto sui principali **mezzi di divulgazione**, comunicandone obiettivi e costo. Relativamente alla **tipologia di numero** da utilizzare, trattandosi di pubblici servizi, sarebbe opportuno che la scelta dell'erogatore fosse quella del numero verde (costo zero per l'utente) o al massimo un numero a tariffazione urbana (numero nero).

Nell'ambito dei servizi analizzati, viene valutata la piena **accessibilità da cellulare e fuori distretto** agli stessi; riguardo all'accesso da fuori distretto farebbero eccezione quei servizi strettamente legati al territorio (ad esempio: ritiro a domicilio dei rifiuti ingombranti, guasti idrici o elettrici).

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. A tal proposito va fatta una distinzione che riguarda eventualmente la **tipologia di risposta fornita dal disco**: essa rappresenta generalmente un messaggio di attesa che anticipa la risposta dell'operatore in quel momento impegnato in altra conversazione e può semplicemente invitare ad attendere la risposta del primo operatore disponibile oppure fornire anche informazioni e/o fare pubblicità.

In qualche caso, la risposta del disco sostituisce totalmente quella dell'operatore, attraverso l'utilizzo di un sistema ad albero di risposte pre-

difocate a riconoscimento vocale o da tastiera. In generale, questo tipo di soluzione può essere adottato, senza troppo incidere negativamente sulla qualità, per servizi non complessi e a scarso valore aggiunto (fornitura di indirizzi, numeri di telefono, orari), ma in ogni caso rappresentano una criticità verso utenti anziani o non particolarmente portati all'uso delle tecnologie e, quindi, è opportuno che siano sempre accompagnati dalla possibilità di parlare con l'operatore.

I **tempi di risposta**, sia che essa arrivi da disco che da operatore, rappresentano il tempo che intercorre dal momento in cui l'utente sente il segnale di linea, ovvero quando 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** per la formulazione della prima domanda si intende invece il tempo che intercorre da quando vi è stata selezionata un'opzione sull'albero IVR (disco) al momento in cui si riesce a parlare con un operatore per esporre il motivo della chiamata. Il livello tendenzialmente da raggiungere è quello dell'esposizione del motivo comunque entro 2 minuti con uno standard di 30 secondi previsto nell'80% dei casi.

La **qualità del contatto con gli utenti** concerne la capacità di interloquire nel migliore dei modi con l'utente all'apertura ed alla chiusura della chiamata.

Le regole base di un buon operatore di contact center prevedono che la conversazione si apra, nell'ordine, con il saluto, l'identificazione dell'ente/azienda, l'identificazione dell'operatore.

In ragione della natura dei servizi analizzati, l'**identificazione dell'operatore** nonché il **saluto di cortesia** dovrebbe sempre avvenire spontaneamente; relativamente alla 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**, così come quella dell'operatore, dovrebbe avvenire sempre e spontaneamente, in quanto personalizza il servizio e conferisce autorevolezza all'operatore.

Analoga cura a questi aspetti deve essere riposta nella fase di chiusura della chiamata, in quanto davanti a casi particolarmente complessi, che richiedono un eventuale secondo contatto con l'utente, è buona norma ricordargli con chi ha parlato. In chiusura di conversazione, il saluto di congedo dovrebbe avvenire sempre e spontaneamente. Inoltre, sarebbe opportuno fornire, a chi ha usu-

fruito del servizio, la possibilità di esprimere un giudizio sintetico sulla qualità percepita (**customer satisfaction**) utilizzando ad esempio la tastiera o alcuni comandi vocali.

Per **qualità delle risposte** ci si riferisce alla capacità dell'operatore di recepire la richiesta dell'utente e di rispondere alla stessa in termini di qualità della risposta fornita, dell'attività informativa e dell'attività di assistenza.

La **disponibilità/cortesìa** rientra nell'atteggiamento con il quale l'operatore si pone verso l'utente ed è una prerogativa essenziale di chi è preposto al contatto con la clientela.

La **chiarezza espositiva** con la quale l'operatore gestisce il contatto telefonico passa attraverso il tono, il timbro della voce, la capacità di scandire le parole e di esporre in maniera concisa. La chiarezza espositiva rappresenta il cuore del contatto tra utente ed operatore in funzione della risoluzione del caso, sia esso una semplice richiesta di informazione che l'apertura di una pratica complessa.

Allo stesso modo, la **comprensione** da parte dell'operatore della richiesta che gli viene dall'utente rappresenta la possibilità di chiudere positivamente e rapidamente un contatto con la piena soddisfazione dell'utente stesso.

Un ultimo indicatore legato alla qualità della risposta è la capacità dell'operatore di risolvere il problema o più genericamente fornire una risposta esaustiva che indirizzi correttamente l'utente (**problem solving**).

Generalmente le richieste che arrivano al contact center si dividono in due grandi tipologie: richieste di informazioni e richieste di assistenza.

La procedura di risposta adottata per la gestione del contatto può prevedere uno o più livelli interni (gruppi di operatori formati su specifiche tipologie di richieste, ad esempio primo livello informativo ed un secondo livello 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 consultando le procedure o facendosi aiutare da un collega, passa il caso ad un

operatore più esperto o al suo team leader (escalation). 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 per l'utente.

Nel caso in cui si trattasse invece di richieste di assistenza, queste possono rappresentare il secondo livello interno o costituire l'obiettivo primario del servizio; in alcuni casi particolari l'operatore, dopo aver verificato che non si tratti di una sua carenza consultando le procedure o facendosi aiutare da un collega, passa il caso ad un operatore più esperto, al suo team leader o ad altro reparto competente (escalation). Per le richieste di assistenza che, per definizione, sono più complesse delle semplici richieste di informazioni, il ricorso ad aiuti o passaggi può avvenire, a patto che non si allunghino i tempi di attesa e che gli eventuali passaggi siano motivati all'utente.

## FASE B – ANALISI DEI PROCESSI

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

Questa fase dell'analisi si è sviluppata tramite l'invio di un dettagliato questionario ai responsabili e i coordinatori dell'area Contact center e una successiva visita presso le singole aziende con l'obiettivo di ottenere una fotografia delle procedure seguite nell'erogazione dei servizi e delle infrastrutture di supporto. **Le valutazioni espresse in appendice sono frutto delle risposte e dei documenti forniti dalle aziende, senza alcuna verifica da parte dell'Agenzia circa la loro effettività ed efficacia.**

La fase relativa all'ANALISI DEI PROCESSI interni alle aziende, insieme alla già sinteticamente esposta Fase A, fornisce un quadro completo dell'attuale gestione delle relazioni con i cittadini/clienti. Essa interessa le aree più direttamente coinvolte nei metodi di contatto a distanza: gli uomini e le tecnologie. La qualità percepita dagli utenti dipende infatti sostanzialmente da quanto sono disponibili e competenti gli operatori che accolgono le loro richieste, ma anche dall'efficienza e la tempestività con cui essi riescono a soddisfarle. Entrano pertanto in gioco diversi aspetti molto importanti 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.

L'analisi di qualità dei processi di gestione dei contatti telefonici con i clienti/utenti, si basa su quattro principali indicatori:

1. **tecnologia;**
2. **organizzazione;**
3. **copertura del servizio;**
4. **verifica della qualità;**

intesi quali parametri particolarmente critici in quanto da essi direttamente dipende la soddisfazione delle aspettative degli utenti medesimi in termini di qualità di servizio.

Per **tecnologia** 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) che permette di smistare le telefonate 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. Un monitor che riporta lo stato in tempo reale di postazioni, linee ed operatori è generalmente a disposizione di un supervisore.

Il sistema CTI rappresenta un supporto necessario per un servizio di contact center funzionale e flessibile.

La gestione dei contatti presuppone l'accesso a volte solo alle informazioni da fornire e a volte al database contenente la posizione dei singoli utenti: un sistema di CRM (Customer Relationship Management) permette di tenere traccia dei contatti con l'utente aggiornando in tempo reale le informazioni ad essi legati, informazioni che possono essere condivise da tutti gli operatori abilitati ad accedervi.

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. Dato che la facilità di accesso è data anche da quanti canali sono a disposizione dell'utente, ove possibile e conformemente alle procedure adottate e alla natura del servizio, sarebbe auspicabile attivarne il più possibile come canali alternativi.

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.

All'interno dell'**organigramma aziendale**, 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 offre allo stesso una guida nell'espletamento del servizio. Il suo compito è quello di coordinamento e di monitoraggio del servizio per il controllo del rispetto dei livelli di servizio definiti con il capo progetto o responsabile dell'attività. Il rapporto medio supervisore / operatori, che può variare sulla base della complessità delle procedure, è di 1 a 20.

La **formazione degli operatori** è un elemento fondamentale che concorre a garantire la qualità del servizio. Un iter formativo ideale dovrebbe contemplare la formazione comportamentale relativa all'approccio con l'utente/cliente, la formazione sull'utilizzo della tecnologia a supporto, la formazione tecnica sulle procedure. Occorre tener pre-

sente che per mantenere viva la formazione ricevuta dagli operatori, è necessario pianificare aggiornamenti e approfondimenti.

L'organizzazione del lavoro si basa su una serie di informazioni che devono essere messe a disposizione dell'operatore perché egli possa selezionarle e riferirle all'utente. Perché sia possibile fruire facilmente e velocemente delle informazioni e non avere troppe possibilità di interpretazione da parte dell'operatore, sarebbe importante disporre di **procedure** ben definite che costituiscono le istruzioni alle quali gli operatori devono attenersi. Ideale sarebbe accedere alle procedure su un unico database condiviso e ciò per evitare di utilizzare erroneamente versioni stampate precedenti e per poter giovare di sistemi di ricerca indicizzati per esempio sull'argomento che rendono più veloce il reperimento della specifica informazione.

In particolare, nei casi in cui il contatto telefonico porti all'apertura di una pratica che rimane da chiudere, sarebbe opportuno attribuire alla stessa un numero di riferimento; l'attribuzione di un numero alla pratica contribuirebbe a dare all'utente la sicurezza che il suo caso sarà gestito con tutta la professionalità necessaria, unitamente ai tempi stimati per la chiusura della stessa, oltre a fornire all'operatore una chiave di ricerca univoca della pratica stessa.

Al fine di rendere possibile una statistica interna, ad esempio sulla tipologia di chiamate ricevute e reclami ricorrenti, è consigliabile prevedere una forma di documentazione della chiamata da parte dell'operatore; l'analisi statistica dei contatti permetterà successivamente di poter individuare aree di miglioramento nell'ottica di elevare la qualità del servizio.

Per **copertura del servizio** ci si riferisce al presidio con un numero di operatori idoneo per una gestione ottimale dei flussi di telefonate, con particolare riferimento al presidio giornaliero e settimanale, nonché alla possibilità di far fronte con tempestività e flessibilità ad eventi straordinari.

Relativamente al **presidio** giornaliero, ovvero l'orario in cui il servizio deve essere disponibile, l'ideale è rappresentato dalle 24 ore. Disponibilità del servizio vuol dire che deve esserci sempre e comunque una risposta, sia essa da disco che da operatore. E' 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 con garanzia delle festività per i servizi di emergenza).

Relativamente al **presidio** settimanale, vale lo stesso principio del presidio giornaliero, ossia

l'ideale è rappresentato da 7 giorni su 7; il presidio settimanale con operatore potrà variare sulla base della natura 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: soltanto un'attenta analisi dell'andamento del traffico telefonate per fasce orarie e giorni della settimana può consentire una buona stima di presidio. In generale si assume che il rapporto orario medio operatori/telefonate sia di 1 a 15.

Per **flessibilità** si intende la capacità dell'organizzazione nonché della tecnologia di adattarsi a eventi non prevedibili che dovessero verificarsi nella gestione dei servizi, ad esempio picchi di traffico, eventi non pianificati, improvvisa indisponibilità di un consistente numero di operatori, ecc... Gli elementi che garantiscono l'ottimizzazione dei processi in funzione della qualità del servizio sono dati dall'esistenza di procedure facilmente modificabili per adeguarle alle esigenze del momento, da sistemi informativi la cui personalizzazione è possibile e richiede tempi relativamente brevi, e dalla possibilità di gestire il gruppo di operatori in relazione all'andamento del traffico.

Nei casi in cui il sistema preveda la risposta da disco, l'Agenzia ritiene di indubbia rilevanza che il sistema fornisca l'informazione sui tempi di attesa, indicando all'utente in coda la sua posizione.

Per **verifica della qualità** si intende la verifica continua e programmata dei livelli di servizio resi sulla

quale l'organizzazione opera e l'eventuale scostamento dai livelli di riferimento.

I livelli di servizio qualitativi, ovvero il **controllo della qualità del contatto telefonico**, possono essere rilevati grazie ad attività di "call monitoring".

Una corretta progettazione dovrebbe prevedere almeno una verifica al mese per ogni tipologia di servizio fornito. L'obiettivo del call monitoring, durante la fase di formazione, è quello di determinare l'effettiva preparazione dell'operatore e, durante le sessioni ordinarie di lavoro, di valutare la qualità della comunicazione telefonica oltre che la correttezza nell'applicazione delle procedure utilizzate per la gestione delle problematiche poste dagli utenti.

Per **verifica dei livelli di servizio** si intende il sistema di rilevazione dei dati di traffico in grado di evidenziare, attraverso estrapolazioni ad hoc, i livelli di servizio resi, nonché sistemi di raccolta e gestione dell'esito dei contatti.

I livelli di servizio quantitativi si possono rilevare dal sistema CTI che in genere fornisce una serie di valori incrociati che, analizzati periodicamente (di norma settimanalmente o mensilmente con un dettaglio più o meno ampio a seconda delle necessità) danno un quadro completo e dettagliato dell'efficienza operativa del gruppo di lavoro.

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.

## 3. Analisi delle performance dei contact center

### 3.1 AequaRoma (06 57.131.800)

Il servizio oggetto dell'indagine è il contact center di AequaRoma per i servizi di informazione e/o assistenza fiscale (versamenti, accertamenti, richieste rateizzazioni, regolarizzazioni) in materia di ICI, IMU, Ta.Ri., Contributo di soggiorno, COSAP (Ca-

none occupazione suolo pubblico e CIP (Canone iniziative pubblicitarie). Le rilevazioni sono state effettuate nel mese di febbraio 2013 attraverso 150 contatti telefonici.

#### FASE A - ANALISI DEI LIVELLI DI SERVIZIO QUANTITATIVI E QUALITATIVI

A.1 Accessibilità al Contact Center				A.2. Qualità del contatto con gli utenti		A.3. Qualità delle risposte	
1. Reperibilità	2. Costo e trasparenza	3. Accesso alle informazioni	4. Tempi di attesa	1. Apertura chiamata	2. Chiusura chiamata	1. Qualità dell'interazione	2. Qualità delle informazioni fornite
100	50	93	72	52	31	96	92
<b>81/100 (+)</b>				<b>44/100 (-)</b>		<b>94/100 (++)</b>	

#### FASE B - ANALISI DEI PROCESSI

B.1. Tecnologia		B.2. Organizzazione			B.3. Copertura del servizio		B.4. Verifica della qualità	
1. Infrastruttura tecnologica	2. Canale di contatto	1. Organigramma	2. Formazione operatori	3. Procedure	1. Presidio del servizio	2. Flessibilità nella gestione dei picchi/ eventi straordinari	1. Controllo qualità del contatto telefonico	2. Verifica livelli di servizio
100	100	100	100	100	75	75	75	75
<b>100/100 (++)</b>		<b>100/100 (++)</b>			<b>75/100 (=)</b>		<b>75/100 (=)</b>	

#### Legenda:

Intervallo punteggio	Definizione
++	91 - 100
+	76 - 90
=	61 - 75
-	41 - 60
--	0 - 40

La sintesi dei risultati evidenzia un livello di qualità nell'accessibilità al contact center sostanzialmente adeguato agli standard (punteggio dell'indicatore di primo livello pari a 81/100); margini per migliorare l'accesso al servizio possono essere individuati in

una riduzione dei tempi di attesa (per poter parlare con un operatore) i cui livelli, benché sufficienti, potrebbero determinare una potenziale barriera all'accesso del servizio stesso (ad esempio nel 40% dei casi si è potuto formulare la prima do-

manda entro 30 secondi e nel 75% delle volte entro i 2 minuti a fronte di uno standard tendenziale pari rispettivamente all'80% e al 100%). Ottimo invece il risultato del contatto: il 100% delle chiamate ha avuto un esito positivo (ovvero non è caduta la linea durante il tentativo di contatto).

La qualità nel contatto con gli utenti risponde solo in minima parte allo standard tendenziale da raggiungere (44/100): in fase di apertura della chiamata (52/100) l'identificazione dell'operatore e dell'azienda è avvenuta rispettivamente nel 7% e nel 70% dei casi a fronte di uno standard tendenziale pari al 100%. In chiusura di chiamata il risultato è, invece, del tutto insoddisfacente (31/100) in quanto l'identificazione dell'operatore e dell'azienda è avvenuta nell'1% delle volte a fronte di uno standard tendenziale pari al 100%. Dalla visita effettuata al contact center è emerso che la non identificazione dell'operatore sia una politica effettivamente seguita a livello operativo al fine di tutelare la serenità di chi opera al front office in relazione alla particolare delicatezza delle attività svolte. Pur tenendo in considerazione le esigenze aziendali, si osserva che l'obiettivo della trasparenza sia un requisito imprescindibile dell'azione amministrativa, da cui discende che i margini per migliorare la qualità del contatto con i cittadini possono essere individuati nell'adozione di forme automatiche o manuali di identificazione degli operatori nelle fasi di apertura e chiusura della conversazione. Un altro intervento per il miglioramento della qualità sarebbe quello di rendere disponibile (al termine della chiamata) un sistema di espressione volontaria - da parte di chi accede al servizio - di un giudizio sintetico articolato su almeno tre livelli (servizio buono, sufficiente o scarso). Il sistema di valutazione attuale, che consente agli utenti la compilazione di un questionario online (anonimo e facoltativo) sulla base di un codice numerico che l'operatore comunica alla conclusione del servizio, oltre ad essere poco pratico non appare essere adottato sistematicamente, in quanto il suddetto codice non è stato comunicato in nessuna delle 150 chiamate effettuate durante la mystery client.

Per quanto attiene infine la qualità delle risposte (94/100), si registra un livello pienamente adeguato sia per quanto attiene la qualità dell'interazione sia nella qualità delle informazioni fornite con una percentuale di giudizi positivi (sufficiente + buono) superiore al 90%.

I processi analizzati si possono definire pienamente soddisfacenti riguardo alla tecnologia (100/100), con una buona infrastruttura hardware e una adeguata organizzazione dell'ambiente di lavoro in funzione della domanda del servizio (pari a quasi

74mila contatti nel 2012). Ottima l'accessibilità al servizio in modalità multicanale, dalla possibilità di prenotare un appuntamento on line o di prendere il numero per mettersi in coda direttamente dallo smartphone all'opportunità di poter gestire l'iter della pratica senza doversi recare allo sportello.

Pienamente adeguati agli standard (100/100) anche l'organizzazione, le attività formative con un sistema di aggiornamento continuo, i processi adottati che garantiscono la polifunzionalità degli operatori (assistenza e informazione su tutte le entrate di Roma Capitale).

Sufficientemente adeguata la copertura del servizio (75/100). Margini di miglioramento potrebbero essere individuati dall'estensione almeno fino alle 17.45 anche per il venerdì dell'orario in cui è presente il presidio con operatore, sia prevedendo una differente articolazione delle presenze del personale in funzione dei picchi di traffico telefonico (la percentuale di chiamate perse è stata pari al 5% nel 2012).

La verifica della qualità risponde sufficientemente agli standard da raggiungere (75/100). Migliorabile la reportistica per la rilevazione dei livelli di servizio che dovrebbe ad esempio evidenziare le chiamate perse in coda e gli abbandoni durante l'attraversamento dell'albero IVR, oppure evidenziare la percentuale di chiamate che hanno ricevuto risposta entro determinati secondi. Margini di miglioramento possono essere raggiunti anche nel controllo della qualità del contatto telefonico, attraverso un monitoraggio periodico della soddisfazione attraverso apposite analisi di customer satisfaction e verifiche effettuate tramite mystery calling da parte del personale di supervisione.

## 3.2 ACEA Energia – Servizio maggior tutela (800.199.900)

Il servizio oggetto dell'indagine è il contact center ACEA Energia per i servizi di carattere commerciale nel mercato tutelato. Le rilevazioni sono state

effettuate nel mese di febbraio 2013 attraverso 150 contatti telefonici.

FASE A - ANALISI DEI LIVELLI DI SERVIZIO QUANTITATIVI E QUALITATIVI							
A.1 Accessibilità al Contact Center				A.2. Qualità del contatto con gli utenti		A.3. Qualità delle risposte	
1. Reperibilità	2. Costo e trasparenza	3. Accesso alle informazioni	4. Tempi di attesa	1. Apertura chiamata	2. Chiusura chiamata	1. Qualità dell'interazione	2. Qualità delle informazioni fornite
100	100	100	47	88	36	87	83
<b>71/100 (=)</b>				<b>67/100 (=)</b>		<b>85/100 (+)</b>	

FASE B - ANALISI DEI PROCESSI								
B.1. Tecnologia		B.2. Organizzazione			B.3. Copertura del servizio		B.4. Verifica della qualità	
1. Infrastruttura tecnologica	2. Canale di contatto	1. Organigramma	2. Formazione operatori	3. Procedure	1. Presidio del servizio	2. Flessibilità nella gestione dei picchi/eventi straordinari	1. Controllo qualità del contatto telefonico	2. Verifica livelli di servizio
100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>100/100 (++)</b>		<b>100/100 (++)</b>			<b>100/100 (++)</b>		<b>100/100 (++)</b>	

### Legenda:

	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

La sintesi dei risultati evidenzia un più che sufficiente livello di qualità nell'accessibilità al contact center (punteggio dell'indicatore di primo livello pari a 71/100): margini per migliorare l'accesso al servizio possono essere individuati in una riduzione dei tempi di attesa per poter parlare con un operatore, i cui livelli non ancora ottimali potrebbero determinare una potenziale barriera all'accesso del servizio stesso (ad esempio solo nel 30% dei casi si è potuto formulare la prima domanda entro 2 minuti a fronte di uno standard tendenziale pari al 100%). Ottima invece la fase di accesso alle informazioni: il 100% delle chiamate ha avuto un esito positivo (ovvero non è caduta la linea durante il tentativo di contatto).

La qualità nel contatto con gli utenti pur essendo sufficientemente adeguata allo standard tendenziale da raggiungere (67/100), risulta sostanzialmente adeguata solamente in fase di apertura della chiamata (88/100). La criticità è rappresentata dalla chiusura chiamata (36/100) in cui l'identificazione dell'operatore e dell'azienda è avvenuta rispettivamente nell'11% e nel 9% a fronte di uno standard tendenziale pari al 100%, mentre invece il saluto di congedo è avvenuto nel 98% dei casi. Si osserva la mancanza di un sistema di rilevazione puntuale della customer satisfaction. Margini di miglioramento potrebbero essere raggiunti sensibilizzando ulteriormente gli operatori al rispetto delle procedure di identificazione in fase di chiusura e rendendo disponibile un sistema di espres-

sione volontaria - da parte di chi accede al servizio - di un giudizio sintetico articolato su almeno tre livelli (servizio buono, sufficiente o scarso). Inoltre tale implementazione contribuirebbe, nel processo di valutazione comparativa dei call center da parte dell'Autorità per l'energia elettrica ed il gas, ad aumentare il punteggio dell'indicatore relativo all'accesso al servizio.

Per quanto attiene infine la qualità delle risposte (85/100), si registra un buon livello sia per quanto attiene la qualità dell'interazione sia nella qualità delle informazioni fornite.

I processi analizzati si possono definire pienamente soddisfacenti riguardo alla tecnologia utilizzata (100/100): il contact center è ben strutturato con sistemi logistici e tecnologici all'avanguardia, adeguato alla domanda del servizio (pari a quasi 2 milioni di contatti nel 2012) e con un'attenzione particolare all'ambiente interno, alla sicurezza e alle postazioni di lavoro.

Ottimi l'organizzazione del servizio e i processi operativi (100/100) che supportano gli operatori attraverso la presenza di una Knowledge base costantemente aggiornata come pure la pianificazione della formazione interna. Buona infine la procedura per il rispetto della normativa sulla Privacy.

Pienamente adeguata la copertura del servizio in termini di presidio sia giornaliero che settimanale (100/100), evidenziando in questa sede lo sforzo sostenuto per rendere operativo il contact center 24 su 24.

Margini ulteriori di miglioramento potrebbero essere indirizzati al dimensionamento della struttura ai flussi telefonici in entrata in corrispondenza di picchi di richiesta al fine di ridurre i relativi tempi di attesa.

In questo contesto appare utile accennare al fatto che l'Autorità per l'energia elettrica ed il gas ha fissato, con Delibera n. 164/08, degli standard obbligatori di qualità sui servizi telefonici per le aziende che operano nella vendita di energia elettrica e gas. Tali standard riguardano tra le altre cose il TMA Tempo Medio di Attesa che deve essere inferiore ai 240 secondi (comprensivi dei tempi necessari all'attraversamento dell'albero fonico) e il LS Livello di Servizio (percentuale di chiamate andate a buon fine) che deve essere superiore all'80%.

Con riferimento a tali soglie è opportuno osservare come le rilevazioni effettuate mostrano che il contact center ha pienamente raggiunto questi obiettivi. Tuttavia a giudizio dell'Agenzia l'adozione di standard più stringenti, quali quelli suggeriti nel presente studio, è strumentale per favorire

l'accesso al servizio da parte dei cittadini e a promuovere l'utilizzo del mezzo telefonico quale modalità di dialogo con l'azienda.

Infine si osserva che i processi di verifica della qualità dei livelli di servizio quantitativi e qualitativi sono pienamente adeguati agli standard (100/100).

### 3.3 ACEA ATO2 – Servizio commerciale (800.130.331)

Il servizio oggetto dell'indagine è il contact center ACEA ATO2 per i servizi di carattere commerciale relativi al servizio idrico integrato. Le rilevazioni

sono state effettuate nel mese di febbraio 2013 attraverso 150 contatti telefonici.

FASE A - ANALISI DEI LIVELLI DI SERVIZIO QUANTITATIVI E QUALITATIVI							
A.1 Accessibilità al Contact Center				A.2. Qualità del contatto con gli utenti		A.3. Qualità delle risposte	
1. Reperibilità	2. Costo e trasparenza	3. Accesso alle informazioni	4. Tempi di attesa	1. Apertura chiamata	2. Chiusura chiamata	1. Qualità dell'interazione	2. Qualità delle informazioni fornite
100	100	100	71	88	62	100	100
<b>84/100 (+)</b>				<b>78/100 (+)</b>		<b>100/100 (++)</b>	

FASE B - ANALISI DEI PROCESSI								
B.1. Tecnologia		B.2. Organizzazione			B.3. Copertura del servizio		B.4. Verifica della qualità	
1. Infrastruttura tecnologica	2. Canale di contatto	1. Organigramma	2. Formazione operatori	3. Procedure	1. Presidio del servizio	2. Flessibilità nella gestione dei picchi/ eventi straordinari	1. Controllo qualità del contatto telefonico	2. Verifica livelli di servizio
100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>100/100 (++)</b>		<b>100/100 (++)</b>			<b>100/100 (++)</b>		<b>100/100 (++)</b>	

**Legenda:**

	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

La sintesi dei risultati evidenzia un livello di qualità nell'accessibilità al contact center sostanzialmente adeguato agli standard (punteggio dell'indicatore di primo livello pari a 84/100): margini per migliorare l'accesso al servizio possono essere individuati in una riduzione dei tempi di attesa (per poter parlare con un operatore) i cui livelli, benché sufficienti, potrebbero determinare una potenziale barriera all'accesso del servizio (ad esempio nel 67% dei casi si è potuto formulare la prima domanda entro 2 minuti a fronte di uno standard tendenziale pari al 100%). Ottima invece la fase di accesso alle informazioni: il 100% delle chiamate ha avuto un esito positivo (ovvero non è caduta la linea durante il tentativo di contatto).

La qualità nel contatto con gli utenti risponde in misura sostanzialmente adeguata allo standard

tendenziale da raggiungere (78/100), anche se tale performance si raggiunge solamente in fase di apertura della chiamata (88/100). In chiusura di chiamata il risultato è appena sufficiente (62/100) in quanto l'identificazione dell'operatore e dell'azienda è avvenuta rispettivamente nel 57% e nel 48% a fronte di uno standard tendenziale pari al 100% e, inoltre, non vi è un sistema di rilevazione puntuale della customer satisfaction, mentre invece il saluto di congedo è avvenuto nella totalità dei casi. Margini di miglioramento potrebbero essere raggiunti sensibilizzando ulteriormente gli operatori al rispetto delle procedure di identificazione in fase di chiusura e rendendo disponibile un sistema di espressione volontaria - da parte di chi accede al servizio - di un giudizio sintetico articola-

to su almeno tre livelli (servizio buono, sufficiente o scarso).

Per quanto attiene infine la qualità delle risposte (100/100), si registra un ottimo livello sia per quanto attiene la qualità dell'interazione sia nella qualità delle informazioni fornite.

I processi analizzati si possono definire pienamente soddisfacenti riguardo alla tecnologia utilizzata (100/100). Il contact center è ben strutturato con sistemi logistici e tecnologici all'avanguardia adeguato alla domanda del servizio (pari a circa 479mila contatti nel 2012) e con un'attenzione particolare all'ambiente interno, alla sicurezza e alle postazioni di lavoro.

Ottima l'organizzazione del servizio (100/100) e i processi operativi che supportano gli operatori attraverso la presenza di una Knowledge base costantemente aggiornata come pure la pianificazione della formazione interna. Buona infine la procedura per il rispetto della normativa sulla Privacy.

Ottima è la copertura del servizio in termini di presidio sia giornaliero che settimanale secondo i parametri di riferimento del settore (servizio attivo dal lunedì al venerdì dalle 8.00 alle 19.00 e il sabato dalle 8.00 alle 13.00). Margini ulteriori di miglioramento potrebbero essere indirizzati nel dimensionamento della struttura ai flussi telefonici in entrata in corrispondenza di picchi di richiesta al fine di ridurre ulteriormente i relativi tempi di attesa. Questo anche in considerazione dei dati di performance dichiarati dall'Azienda nel periodo gennaio 2012-2013, in cui il LS Livello di servizio (ossia il rapporto tra chiamate ricevute e risposte) e il TMA tempo medio di attesa hanno oscillato rispettivamente tra un minimo pari al 48% e circa 03.30 minuti nei mesi di gennaio e luglio e un massimo dell'84% e circa 01.30 minuti di settembre e gennaio 2013.

Il processo di verifica della qualità dei livelli di servizio quantitativi e qualitativi è pienamente adeguato (100/100).

### 3.4 ACEA ATO2 – segnalazione guasti idrici (800.130.335)

Il servizio oggetto dell'indagine è il contact center ACEA ATO2 per la segnalazione di guasti idrici. Le

rilevazioni sono state effettuate nel mese di febbraio 2013 attraverso 40 contatti telefonici.

FASE A - ANALISI DEI LIVELLI DI SERVIZIO QUANTITATIVI E QUALITATIVI							
A.1 Accessibilità al Contact Center				A.2. Qualità del contatto con gli utenti		A.3. Qualità delle risposte	
1. Reperibilità	2. Costo e trasparenza	3. Accesso alle informazioni	4. Tempi di attesa	1. Apertura chiamata	2. Chiusura chiamata	1. Qualità dell'interazione	2. Qualità delle informazioni fornite
100	100	93	60	94	43	100	100
<b>75/100 (=)</b>				<b>74/100 (=)</b>		<b>100/100 (++)</b>	

FASE B - ANALISI DEI PROCESSI								
B.1. Tecnologia		B.2. Organizzazione			B.3. Copertura del servizio		B.4. Verifica della qualità	
1. Infrastruttura tecnologica	2. Canale di contatto	1. Organigramma	2. Formazione operatori	3. Procedure	1. Presidio del servizio	2. Flessibilità nella gestione dei picchi/eventi straordinari	1. Controllo qualità del contatto telefonico	2. Verifica livelli di servizio
100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>100/100 (++)</b>		<b>100/100 (++)</b>			<b>100/100 (++)</b>		<b>100/100 (++)</b>	

**Legenda:**

	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

La sintesi dei risultati evidenzia un livello di qualità nell'accessibilità al contact center sufficientemente adeguato agli standard (punteggio dell'indicatore di primo livello pari a 84/100): margini per migliorare l'accesso al servizio possono essere individuati in una riduzione dei tempi di attesa (per poter parlare con un operatore) i cui livelli potrebbero determinare una potenziale barriera all'accesso del servizio (ad esempio nel 29% dei casi si è potuto formulare la prima domanda entro 30 secondi e nel 47% entro 2 minuti a fronte di uno standard tendenziale rispettivamente pari all'80% e al 100%). Ottima invece la fase di accesso alle informazioni: il 100% delle chiamate ha avuto un esito positivo (ovvero non è caduta la linea durante il tentativo di contatto).

La qualità nel contatto con gli utenti risponde in misura sufficientemente adeguata allo standard tendenziale da raggiungere (78/100). In fase di apertura della chiamata la performance è pienamente aderente agli standard (94/100) grazie anche al sistema di identificazione automatica dell'operatore, al saluto di benvenuto sempre presente e all'identificazione dell'azienda avvenuta nell'81% dei casi. In chiusura di chiamata il risultato è insufficiente (43/100) in quanto l'identificazione dell'operatore e dell'azienda è avvenuta rispettivamente nel 23% e nel 20% a fronte di uno standard tendenziale pari al 100%, mentre invece il saluto di congedo è avvenuto nella totalità dei casi. Non vi è inoltre un sistema di rilevazione puntuale della customer satisfaction. Margini di miglioramento potrebbero essere raggiunti sensibilizzando ulteriormente gli operatori al rispetto delle

procedure di identificazione in fase di chiusura e rendendo disponibile un sistema di espressione volontaria - da parte di chi accede al servizio - di un giudizio sintetico articolato su almeno tre livelli (servizio buono, sufficiente o scarso).

Per quanto attiene infine la qualità delle risposte (100/100), si registra un ottimo livello sia per quanto attiene la qualità dell'interazione sia nella qualità delle informazioni fornite.

I processi analizzati si possono definire pienamente soddisfacenti riguardo alla tecnologia utilizzata (100/100). Il contact center è ben strutturato con sistemi logistici e tecnologici pienamente adeguati alla domanda del servizio (pari a circa 380mila contatti nel 2012) e con un'attenzione particolare all'ambiente interno, alla sicurezza e alle postazioni di lavoro.

Ottima l'organizzazione del servizio (100/100) e i processi operativi che supportano gli operatori come pure la pianificazione annuale della formazione interna. Buona infine la procedura per il rispetto della normativa sulla Privacy.

Ottima è la copertura del servizio in termini di presidio sia giornaliero che settimanale (100/100). Margini ulteriori di miglioramento potrebbero essere indirizzati nel dimensionamento della struttura ai flussi telefonici in entrata in corrispondenza di picchi di richiesta al fine di ridurre ulteriormente i relativi tempi di attesa. Questo anche in considerazione dei dati di performance dichiarati dall'Azienda nel 2012, con un tempo medio di attesa pari a 218 secondi che comunque va valutato tenendo in considerazione un periodo di sovraccarico della linea in corrispondenza di un'emergenza idrica manifestatasi durante l'estate (il tempo medio di risposta rilevato dalla presente indagine è pari a circa 158 secondi).

Il processo di verifica della qualità dei livelli di servizio quantitativi e qualitativi è pienamente adeguato (100/100) testimoniato dal continuo monitoraggio effettuato dai coordinatori del contact center presenti in turno H24.

### 3.5 ACEA Distribuzione – servizio gestione illuminazione cimiteriale (800.130.330)

Il servizio oggetto dell'indagine è il contact center ACEA Distribuzione per il servizio di gestione dell'illuminazione cimiteriale. Le rilevazioni sono

state effettuate nel mese di febbraio 2013 attraverso 30 contatti telefonici.

FASE A - ANALISI DEI LIVELLI DI SERVIZIO QUANTITATIVI E QUALITATIVI							
A.1 Accessibilità al Contact Center				A.2. Qualità del contatto con gli utenti		A.3. Qualità delle risposte	
1. Reperibilità	2. Costo e trasparenza	3. Accesso alle informazioni	4. Tempi di attesa	1. Apertura chiamata	2. Chiusura chiamata	1. Qualità dell'interazione	2. Qualità delle informazioni fornite
100	100	100	87	59	38	100	86
<b>93/100 (++)</b>				<b>51/100 (-)</b>		<b>93/100 (++)</b>	

FASE B - ANALISI DEI PROCESSI								
B.1. Tecnologia		B.2. Organizzazione			B.3. Copertura del servizio		B.4. Verifica della qualità	
1. Infrastruttura tecnologica	2. Canale di contatto	1. Organigramma	2. Formazione operatori	3. Procedure	1. Presidio del servizio	2. Flessibilità nella gestione dei picchi/ eventi straordinari	1. Controllo qualità del contatto telefonico	2. Verifica livelli di servizio
100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>100/100 (++)</b>		<b>100/100 (++)</b>			<b>100/100 (++)</b>		<b>100/100 (++)</b>	

**Legenda:**

	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

La sintesi dei risultati evidenzia un livello di qualità nell'accessibilità al contact center pienamente adeguato agli standard (punteggio dell'indicatore di primo livello pari a 93/100) testimoniato ad esempio dai tempi di attesa per parlare con un operatore che nel 100% dei casi sono stati inferiori ai 2 minuti in aderenza allo standard di riferimento. Eventuali margini per migliorare l'accesso al servizio potrebbero essere individuati in una riduzione ulteriore dei tempi di attesa: nel 70% delle volte l'operatore ha risposto entro i 30 secondi a fronte di uno standard tendenziale pari all'80%. Ottima la fase di accesso alle informazioni: il 100% delle chiamate ha avuto un esito positivo (ovvero non è caduta la linea durante il tentativo di contatto).

La qualità nel contatto con gli utenti risponde in minima parte allo standard tendenziale da raggiungere (51/100). La performance in fase di apertura della chiamata è quasi sufficiente (59/100): l'identificazione dell'operatore e dell'azienda è avvenuta rispettivamente nel 24% e nel 66% dei casi a fronte di uno standard tendenziale pari al 100%. In chiusura di chiamata il risultato è invece insoddisfacente (38/100) in quanto l'identificazione dell'operatore e dell'azienda è avvenuta rispettivamente nel 17% e nel 7% delle volte a fronte di uno standard tendenziale pari al 100% e, inoltre, non vi è un sistema di rilevazione puntuale della customer satisfaction, mentre invece il saluto di congedo è avvenuto nella totalità dei casi. Margini di miglioramento potrebbero essere raggiunti sen-

sibilizzando ulteriormente gli operatori al rispetto delle procedure di identificazione in fase di chiusura e rendendo disponibile un sistema di espressione volontaria - da parte di chi accede al servizio - di un giudizio sintetico articolato su almeno tre livelli (servizio buono, sufficiente o scarso).

Per quanto attiene infine la qualità delle risposte il livello raggiunto è pienamente adeguato allo standard (93/100), con una performance migliore per la qualità dell'interazione rispetto alla qualità delle informazioni fornite.

I processi analizzati si possono definire pienamente soddisfacenti riguardo alla tecnologia utilizzata (100/100). Il contact center è ben strutturato con sistemi logistici e tecnologici all'avanguardia e con un'attenzione particolare all'ambiente interno, alla sicurezza e alle postazioni di lavoro perfettamente adeguato alla domanda del servizio (pari a circa 89mila contatti nel 2012).

Ottima l'organizzazione del servizio (100/100) e i processi operativi che supportano gli operatori attraverso la presenza di una Knowledge base costantemente aggiornata come pure la pianificazione della formazione interna. Buona infine la procedura per il rispetto della normativa sulla Privacy.

Ottima è la copertura del servizio in termini di presidio sia giornaliero che settimanale secondo quanto suggeriscono i parametri medi del settore (servizio attivo dal lunedì al venerdì dalle 8.00 alle 19.00 e il sabato dalle 8.00 alle 13.00). Il processo di verifica della qualità dei livelli di servizio quantitativi e qualitativi è pienamente adeguato (100/100).

### 3.6 ACEA Distribuzione – servizio segnalazione guasti elettrici (800.130.336)

Il servizio oggetto dell'indagine è il contact center ACEA Distribuzione per il servizio di segnalazione guasti elettrici su rete privata (non è stato preso in considerazione nella Fase A il servizio di segnala-

zione di guasti sulla rete di illuminazione pubblica). Le rilevazioni sono state effettuate nel mese di febbraio 2013 attraverso 40 contatti telefonici.

FASE A - ANALISI DEI LIVELLI DI SERVIZIO QUANTITATIVI E QUALITATIVI							
A.1 Accessibilità al Contact Center				A.2. Qualità del contatto con gli utenti		A.3. Qualità delle risposte	
1. Reperibilità	2. Costo e trasparenza	3. Accesso alle informazioni	4. Tempi di attesa	1. Apertura chiamata	2. Chiusura chiamata	1. Qualità dell'interazione	2. Qualità delle informazioni fornite
100	100	93	71	96	42	100	100
<b>81/100 (+)</b>				<b>74/100 (=)</b>		<b>100/100 (++)</b>	

FASE B - ANALISI DEI PROCESSI								
B.1. Tecnologia		B.2. Organizzazione			B.3. Copertura del servizio		B.4. Verifica della qualità	
1. Infrastruttura tecnologica	2. Canale di contatto	1. Organigramma	2. Formazione operatori	3. Procedure	1. Presidio del servizio	2. Flessibilità nella gestione dei picchi/ eventi straordinari	1. Controllo qualità del contatto telefonico	2. Verifica livelli di servizio
100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>100/100 (++)</b>		<b>100/100 (++)</b>			<b>100/100 (++)</b>		<b>100/100 (++)</b>	

**Legenda:**

	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

La sintesi dei risultati evidenzia un livello di qualità nell'accessibilità al contact center sostanzialmente adeguato agli standard (punteggio dell'indicatore di primo livello pari a 81/100): margini per migliorare l'accesso al servizio possono essere individuati in una riduzione dei tempi di attesa (per poter parlare con un operatore) i cui livelli potrebbero determinare una potenziale barriera all'accesso del servizio (ad esempio nel 37% dei casi si è potuto formulare la prima domanda entro 30 secondi e nel 78% entro 2 minuti a fronte di uno standard tendenziale rispettivamente pari all'80% e al 100%). Ottima invece la fase di accesso alle informazioni: il 100% delle chiamate ha avuto un esito positivo (ovvero

non è caduta la linea durante il tentativo di contatto).

La qualità nel contatto con gli utenti risponde in misura sufficientemente adeguata allo standard tendenziale da raggiungere (78/100). In fase di apertura della chiamata la performance è pienamente aderente agli standard (96/100) grazie anche al sistema di identificazione automatica dell'operatore, al saluto di benvenuto sempre presente e all'identificazione dell'azienda avvenuta nell'85% dei casi. In chiusura di chiamata il risultato è insufficiente (42/100) in quanto l'identificazione dell'operatore e dell'azienda è avvenuta nel 20% delle volte a fronte di uno standard

tendenziale pari al 100%, mentre invece il saluto di congedo è avvenuto nella totalità dei casi. Non vi è un sistema di rilevazione puntuale della customer satisfaction. Margini di miglioramento potrebbero essere raggiunti sensibilizzando ulteriormente gli operatori al rispetto delle procedure di identificazione in fase di chiusura e rendendo disponibile un sistema di espressione volontaria - da parte di chi accede al servizio - di un giudizio sintetico articolato su almeno tre livelli (servizio buono, sufficiente o scarso).

Per quanto attiene infine la qualità delle risposte (100/100), si registra un ottimo livello sia per quanto attiene la qualità dell'interazione sia nella qualità delle informazioni fornite.

I processi analizzati si possono definire pienamente soddisfacenti riguardo alla tecnologia utilizzata (100/100). Il contact center è ben strutturato con sistemi logistici e tecnologici pienamente adeguati alla domanda di servizio (pari nel 2012 a circa 211mila contatti per le segnalazioni di guasti della rete elettrica privata e a circa 96mila contatti per le segnalazioni di guasti dell'illuminazione pubblica) e con un'attenzione particolare all'ambiente interno, alla sicurezza e alle postazioni di lavoro.

Ottima l'organizzazione del servizio (100/100) e i processi operativi che supportano gli operatori come pure la pianificazione annuale della formazione interna. Adeguata infine la procedura per il rispetto della normativa sulla Privacy.

Ottima è la copertura del servizio in termini di presidio sia giornaliero che settimanale (100/100). Margini ulteriori di miglioramento potrebbero essere indirizzati nel dimensionamento della struttura ai flussi telefonici in entrata in corrispondenza di picchi di richiesta al fine di ridurre ulteriormente i relativi tempi di attesa.

Il processo di verifica della qualità dei livelli di servizio quantitativi e qualitativi è pienamente adeguato (100/100) testimoniato dal continuo monitoraggio effettuato dai coordinatori del contact center presenti in turno H24.

### 3.7 Agenzia Roma Servizi per la Mobilità (06 57003)

Il servizio oggetto dell'indagine è il contact center di Agenzia Roma Servizi per la Mobilità relativo alle informazioni su orari e percorsi del TPL e sulla

gestione dei permessi e autorizzazioni. Le rilevazioni sono state effettuate nel mese di febbraio 2013 attraverso 150 contatti telefonici.

FASE A - ANALISI DEI LIVELLI DI SERVIZIO QUANTITATIVI E QUALITATIVI							
A.1 Accessibilità al Contact Center				A.2. Qualità del contatto con gli utenti		A.3. Qualità delle risposte	
1. Reperibilità	2. Costo e trasparenza	3. Accesso alle informazioni	4. Tempi di attesa	1. Apertura chiamata	2. Chiusura chiamata	1. Qualità dell'interazione	2. Qualità delle informazioni fornite
100	50	93	63	39	29	92	77
<b>76/100 (+)</b>				<b>35/100 (--)</b>		<b>85/100 (+)</b>	

FASE B - ANALISI DEI PROCESSI								
B.1. Tecnologia		B.2. Organizzazione			B.3. Copertura del servizio		B.4. Verifica della qualità	
1. Infrastruttura tecnologica	2. Canale di contatto	1. Organigramma	2. Formazione operatori	3. Procedure	1. Presidio del servizio	2. Flessibilità nella gestione dei picchi/ eventi straordinari	1. Controllo qualità del contatto telefonico	2. Verifica livelli di servizio
100	100	100	100	100	100	100	75	100
<b>100/100 (++)</b>		<b>100/100 (++)</b>			<b>100/100 (++)</b>		<b>88/100 (+)</b>	

**Legenda:**

	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

La sintesi dei risultati evidenzia un livello di qualità nell'accessibilità al contact center sostanzialmente adeguato agli standard (punteggio dell'indicatore di primo livello pari a 76/100). Margini per migliorare l'accesso al servizio possono essere individuati in una riduzione dei tempi di attesa per poter parlare con un operatore, i cui livelli non ancora soddisfacenti potrebbero determinare una potenziale barriera all'accesso del servizio: ad esempio solo nel 63% dei casi si è potuto formulare la prima domanda entro 2 minuti a fronte di uno standard tendenziale pari al 100%, mentre solo una chiamata su quattro ha ricevuto una risposta entro i 30 secondi contro uno standard pari all'80%.

La qualità nel contatto con gli utenti è non rispondente allo standard tendenziale da raggiungere (35/100): in fase di apertura della chiamata

(39/100) l'identificazione dell'operatore e dell'azienda è avvenuta rispettivamente nell'11% e nel 22% dei casi a fronte di uno standard tendenziale pari al 100%. In chiusura di chiamata il risultato è ancora più insoddisfacente (29/100) in quanto l'identificazione dell'operatore e dell'azienda è avvenuta rispettivamente nell'1% e nel 2% delle volte a fronte di uno standard tendenziale pari al 100%. Il saluto di benvenuto e di congedo, per contro, è stato riscontrato nel 94% dei casi. Margini di miglioramento potrebbero essere raggiunti sensibilizzando ulteriormente gli operatori al rispetto delle procedure di identificazione in fase di chiusura e rendendo disponibile un sistema di espressione volontaria - da parte di chi accede al servizio - di un giudizio sintetico articolato su almeno tre livelli (servizio buono, sufficiente o scarso).

Per quanto attiene infine la qualità delle risposte (94/100), si registra un livello sostanzialmente adeguato con una migliore performance della qualità dell'interazione rispetto alla qualità delle informazioni fornite.

I processi analizzati si possono definire pienamente soddisfacenti riguardo alla tecnologia (100/100), con una buona infrastruttura hardware e una adeguata organizzazione dell'ambiente di lavoro in funzione della domanda di servizio (nel 2012 è stata pari a circa 618mila chiamate).

Pienamente adeguati agli standard (100/100) anche l'organizzazione aziendale, le attività formative iniziali ed in itinere, i processi adottati relativi alle attività di rilascio informazioni, permessi e autorizzazioni.

Pienamente adeguata la copertura del servizio (100/100) in termini di presidio giornaliero e settimanale (H24, 7 giorni su 7) attraverso un fornitore esterno che gestisce il servizio di primo livello sulle informazioni relative al trasporto pubblico<sup>5</sup> (fascia oraria 8.00-18.00) e l'intero servizio dalle ore 18.00 dei giorni infrasettimanali e per le intere 24 ore del sabato e della domenica. Buona la parametrizzazione del numero di postazioni determinata dall'analisi storica del flusso di contatti in entrata e la possibilità di ridefinire l'organico in funzione di nuove disposizioni di Roma Capitale che potrebbero determinare un aumento, seppure temporaneo dei contatti. Ottima la possibilità di prenotare il servizio di richiamata (call back) in caso di attesa superiore a 90 secondi (tranne che per le informazioni sul TPL): il call back nel 2012 è stato selezionato in più 13mila chiamate con una percentuale di esito positivo (su richiamata da parte del contact center) pari al 72%.

La verifica della qualità risponde sostanzialmente adeguata agli standard da raggiungere (88/100). Ottima la reportistica per la rilevazione dei livelli di servizio, mentre margini di miglioramento possono essere raggiunti nel controllo della qualità del contatto telefonico. Infatti, all'attuale monitoraggio periodico della soddisfazione attraverso apposite analisi di customer satisfaction, sarebbe opportuno aggiungere delle verifiche effettuate tramite mystery calling da parte del personale di supervisione.

---

<sup>5</sup> Il volume complessivo di chiamate ricevute nel 2012 è stato pari a circa 375mila, di cui 271mila attraverso la selezione diretta dell'utente della relativa opzione (scelta 1 – informazioni sul TPL) del Numero Unico (06 57003), mentre 104mila chiamate provengono dal numero verde 800.431.784 (che fu istituito a suo tempo dall'Atac e attualmente fornisce informazioni su orari e percorsi) che le veicola sempre verso la stessa opzione del Numero unico 0657003.

### 3.8 Agenzia Roma Servizi per la Mobilità – Numero verde disabili (800.154.451)

Il servizio oggetto dell'indagine è il contact center di Agenzia Roma Servizi per la Mobilità relativo alle informazioni sulla mobilità delle persone con di-

sabilità (contrassegni speciali, accesso in ZTL). Le rilevazioni sono state effettuate nel mese di febbraio 2013 attraverso 30 contatti telefonici.

FASE A - ANALISI DEI LIVELLI DI SERVIZIO QUANTITATIVI E QUALITATIVI							
A.1 Accessibilità al Contact Center				A.2. Qualità del contatto con gli utenti		A.3. Qualità delle risposte	
1. Reperibilità	2. Costo e trasparenza	3. Accesso alle informazioni	4. Tempi di attesa	1. Apertura chiamata	2. Chiusura chiamata	1. Qualità dell'interazione	2. Qualità delle informazioni fornite
100	100	93	100	54	30	81	80
<b>97/100 (++)</b>				<b>44/100 (-)</b>		<b>81/100 (+)</b>	

FASE B - ANALISI DEI PROCESSI								
B.1. Tecnologia		B.2. Organizzazione			B.3. Copertura del servizio		B.4. Verifica della qualità	
1. Infrastruttura tecnologica	2. Canale di contatto	1. Organigramma	2. Formazione operatori	3. Procedure	1. Presidio del servizio	2. Flessibilità nella gestione dei picchi/ eventi straordinari	1. Controllo qualità del contatto telefonico	2. Verifica livelli di servizio
100	100	100	100	100	100	100	75	100
<b>100/100 (++)</b>		<b>100/100 (++)</b>			<b>100/100 (++)</b>		<b>88/100 (+)</b>	

**Legenda:**

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

La sintesi dei risultati evidenzia un livello di qualità nell'accessibilità al contact center pienamente adeguato agli standard (punteggio dell'indicatore di primo livello pari a 97/100) testimoniato dai tempi di attesa per la risposta all'operatore che sono stati totalmente rispondenti agli standard tendenziali da raggiungere (30 secondi per ottenere la risposta dell'operatore nell'80% dei casi, 120 secondi nel 100% dei casi).

La qualità nel contatto con gli utenti risponde solo in minima parte allo standard tendenziale da raggiungere (44/100): in fase di apertura della chiamata (54/100) l'identificazione dell'operatore e dell'azienda è avvenuta rispettivamente nel 39% e nel 36% dei casi a fronte di uno standard tenden-

ziale pari al 100%. In chiusura di chiamata il risultato è insufficiente (30/100) in quanto l'identificazione dell'operatore e dell'azienda è avvenuta rispettivamente nel 7% e in nessun caso a fronte di uno standard tendenziale pari al 100%. Il saluto di benvenuto e di congedo, per contro, è stato riscontrato nel 90% circa dei casi. Assente del tutto la customer satisfaction al termine del contatto. Margini di miglioramento potrebbero essere raggiunti sensibilizzando ulteriormente gli operatori al rispetto delle procedure di identificazione in fase di chiusura e rendendo disponibile un sistema di espressione volontaria - da parte di chi accede al servizio - di un giudizio sintetico articolato su almeno tre livelli (servizio buono, sufficiente o scarso).

Per quanto attiene infine la qualità delle risposte (94/100), si registra un livello sostanzialmente adeguato sia per la qualità dell'interazione che per la qualità delle informazioni fornite.

I processi analizzati si possono definire pienamente soddisfacenti riguardo alla tecnologia (100/100), con una buona infrastruttura hardware e una adeguata organizzazione dell'ambiente di lavoro in funzione della domanda di servizio (nel 2012 è stata pari a circa 39mila chiamate).

Pienamente adeguati agli standard (100/100) anche l'organizzazione aziendale, le attività formative iniziali ed in itinere, i processi adottati relativi alle attività di rilascio informazioni, permessi e autorizzazioni.

Pienamente adeguata la copertura del servizio (100/100) in termini di presidio giornaliero e settimanale (H24, 7 giorni su 7) attraverso un fornitore esterno che gestisce il servizio di primo livello sulle informazioni relative al trasporto pubblico (fascia

oraria 8.00-18.00) e l'intero servizio dalle ore 18.00 dei giorni infrasettimanali e per le intere 24 ore del sabato e della domenica. Buona la parametrizzazione del numero di postazioni determinata dall'analisi storica del flusso di contatti in entrata e la possibilità di ridefinire l'organico in funzione di nuove disposizioni di Roma Capitale che potrebbero determinare un aumento, seppure temporaneo dei contatti.

La verifica della qualità risponde sostanzialmente adeguata agli standard da raggiungere (88/100). Ottima la reportistica per la rilevazione dei livelli di servizio, mentre margini di miglioramento possono essere raggiunti nel controllo della qualità del contatto telefonico. Infatti, all'attuale monitoraggio periodico della soddisfazione attraverso apposite analisi di customer satisfaction, sarebbe opportuno aggiungere delle verifiche effettuate tramite mystery calling da parte del personale di supervisione.

### 3.9 AMA – LineaVerde (800.867.035)

Il servizio oggetto dell'indagine è il contact center Linea Verde di AMA per i servizi di informazione, richiesta di verifiche/servizi e segnalazione di dis-

servizi relativi all'igiene urbana e raccolta rifiuti. Le rilevazioni sono state effettuate nel mese di febbraio 2013 attraverso 175 contatti telefonici.

FASE A - ANALISI DEI LIVELLI DI SERVIZIO QUANTITATIVI E QUALITATIVI							
A.1 Accessibilità al Contact Center				A.2. Qualità del contatto con gli utenti		A.3. Qualità delle risposte	
1. Reperibilità	2. Costo e trasparenza	3. Accesso alle informazioni	4. Tempi di attesa	1. Apertura chiamata	2. Chiusura chiamata	1. Qualità dell'interazione	2. Qualità delle informazioni fornite
100	100	95	77	95	34	90	84
<b>86/100 (+)</b>				<b>70/100 (=)</b>		<b>87/100 (+)</b>	

FASE B - ANALISI DEI PROCESSI								
B.1. Tecnologia		B.2. Organizzazione			B.3. Copertura del servizio		B.4. Verifica della qualità	
1. Infrastruttura tecnologica	2. Canale di contatto	1. Organigramma	2. Formazione operatori	3. Procedure	1. Presidio del servizio	2. Flessibilità nella gestione dei picchi/eventi straordinari	1. Controllo qualità del contatto telefonico	2. Verifica livelli di servizio
100	100	100	100	100	75	75	50	100
<b>100/100 (++)</b>		<b>100/100 (++)</b>			<b>75/100 (=)</b>		<b>75/100 (=)</b>	

**Legenda:**

	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

La sintesi dei risultati evidenzia un livello di qualità nell'accessibilità al contact center sostanzialmente adeguato agli standard (punteggio dell'indicatore di primo livello pari a 86/100). Le performance relative ai tempi di attesa meritano una particolare attenzione: nel 92% dei casi si è potuto formulare la prima domanda entro 120 secondi a fronte di uno standard tendenziale pari al 100%. Margini per un miglioramento sono individuabili agendo sempre sui tempi di attesa: nel 42% delle volte si è ricevuta una risposta dell'operatore entro 30 secondi a fronte di uno standard tendenziale pari all'80%. Sul fronte dell'accessibilità si osserva che Linea Verde non è raggiungibile né da cellulare né da fuori distretto e, al fine di favorire l'accesso al servizio, potrebbe essere opportuno estendere l'operabilità del numero verde anche a queste tipologie di chiama-

te o, in subordine, all'attivazione di un numero nero (normale numero telefonico le cui chiamate non sono a carico dell'azienda).

La qualità nel contatto con gli utenti risponde in misura sufficiente allo standard tendenziale da raggiungere (70/100), con una performance quasi ottimale in fase di apertura della chiamata (95/100) grazie anche all'identificazione automatica dell'operatore da parte del sistema informativo. In chiusura di chiamata il risultato è ben al di sotto dello standard (34/100) in quanto l'identificazione dell'operatore e dell'azienda è avvenuta rispettivamente nel 6% e nel 9% a fronte di uno standard tendenziale pari al 100%, e non vi è un sistema di rilevazione puntuale della customer satisfaction, mentre invece il saluto di congedo è avvenuto nel-

la totalità dei casi. Margini di miglioramento potrebbero essere raggiunti sensibilizzando ulteriormente gli operatori al rispetto delle procedure di identificazione in fase di chiusura e rendendo disponibile un sistema di espressione volontaria - da parte di chi accede al servizio - di un giudizio sintetico articolato su almeno tre livelli (servizio buono, sufficiente o scarso).

Per quanto attiene infine la qualità delle risposte (87/100), si registra un livello sostanzialmente adeguato agli standard sia per quanto attiene la qualità dell'interazione sia nella qualità delle informazioni fornite.

I processi analizzati si possono definire pienamente soddisfacenti riguardo alla tecnologia (100/100), con una buona infrastruttura hardware e una adeguata organizzazione dell'ambiente di lavoro in funzione della domanda di servizio (nel 2012 è stata pari a circa 160mila chiamate). Buona la procedura multicanale attivata per la gestione delle segnalazioni, delle richieste e dei reclami (per un volume pari a quasi 20mila contatti nel 2012), e da menzionare positivamente la possibilità di inviare segnalazioni sulla pulizia delle strade e sui cassonetti pieni tramite web e per questi ultimi anche tramite sms.

Pienamente adeguati agli standard (100/100) anche l'organizzazione, le attività formative, i processi adottati e, in special modo, la gestione delle risorse di front office e back office che riescono a svolgere un'intensa mole di lavoro; attività che necessiterebbero di risorse aggiuntive nell'ottica di miglioramento e implementazione di nuovi servizi. Ottima la presenza, per la gestione di attività di prenotazione dei servizi e di gestione degli eventuali picchi, di una unità in telelavoro, tipologia contrattuale su cui sarebbe auspicabile investire per aumentare la flessibilità in funzione della domanda del servizio.

Più che sufficientemente adeguata la copertura del servizio (75/100). Margini di miglioramento potrebbero essere individuati sia dall'estensione almeno fino alle 17.00 anche per il venerdì dell'orario in cui è presente il presidio con operatore (nei mesi di gennaio/febbraio 2013 le chiamate fuori orario sono state circa il 15-16% del totale), sia da una differente articolazione delle presenze del personale in funzione dell'andamento del traffico telefonico (gli abbandoni in coda nei primi due mesi del 2013 sono nell'ordine del 3-5%), ipotesi che sono allo stato attuale prese in considerazione dall'azienda. Buona comunque l'esistenza di un disco di accoglienza e di una centrale operativa per le chiamate urgenti al di fuori dell'orario di presidio con l'operatore.

La verifica della qualità risponde sufficientemente agli standard da raggiungere (75/100). Ottima la reportistica per la rilevazione dei livelli di servizio, mentre margini di miglioramento possono essere raggiunti nel controllo della qualità del contatto telefonico. Infatti, all'attuale monitoraggio periodico della soddisfazione attraverso apposite analisi di customer satisfaction, sarebbe opportuno aggiungere delle verifiche effettuate tramite mystery calling da parte del personale di supervisione.

### 3.10 Roma Capitale – Servizio Chiama Famiglia (800.358.999)

Il servizio oggetto dell'indagine è il contact center Chiama Famiglia di Roma Capitale (affidato a seguito di gara d'appalto alla Cooperativa Pegaso e attivo dal 22 ottobre 2012) per i servizi di informa-

zione in campo educativo, scolastico e sociale. Le rilevazioni sono state effettuate nel mese di febbraio 2013 attraverso 50 contatti telefonici.

FASE A - ANALISI DEI LIVELLI DI SERVIZIO QUANTITATIVI E QUALITATIVI							
A.1 Accessibilità al Contact Center				A.2. Qualità del contatto con gli utenti		A.3. Qualità delle risposte	
1. Reperibilità	2. Costo e trasparenza	3. Accesso alle informazioni	4. Tempi di attesa	1. Apertura chiamata	2. Chiusura chiamata	1. Qualità dell'interazione	2. Qualità delle informazioni fornite
100	100	93	100	97	32	95	80
<b>97/100 (++)</b>				<b>71/100 (=)</b>		<b>87/100 (+)</b>	

FASE B - ANALISI DEI PROCESSI								
B.1. Tecnologia		B.2. Organizzazione			B.3. Copertura del servizio		B.4. Verifica della qualità	
1. Infrastruttura tecnologica	2. Canale di contatto	1. Organigramma	2. Formazione operatori	3. Procedure	1. Presidio del servizio	2. Flessibilità nella gestione dei picchi/ eventi straordinari	1. Controllo qualità del contatto telefonico	2. Verifica livelli di servizio
100	100	100	100	100	100	100	75	100
<b>100/100 (++)</b>		<b>100/100 (++)</b>			<b>100/100 (++)</b>		<b>88/100 (+)</b>	

**Legenda:**

	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

La sintesi dei risultati evidenzia un livello di qualità nell'accessibilità al contact center pienamente adeguato agli standard (punteggio dell'indicatore di primo livello pari a 97/100) testimoniato dai tempi di attesa per la risposta all'operatore che sono stati totalmente rispondenti agli standard tendenziali da raggiungere (30 secondi per ottenere la risposta dell'operatore nell'80% dei casi, 120 secondi nel 100% dei casi).

La qualità nel contatto con gli utenti risponde in misura sufficiente allo standard tendenziale da raggiungere (71/100), con una performance pressoché ottimale in fase di apertura della chiamata (97/100) in cui si registra un'identificazione spontanea dell'operatore e dell'azienda nella quasi totalità delle volte. In chiusura di chiamata il risultato è

invece ben al di sotto dello standard (32/100) in quanto l'identificazione dell'operatore e dell'azienda è avvenuta rispettivamente nel 2% e nel 6% a fronte di uno standard tendenziale pari al 100%, e non vi è un sistema di rilevazione puntuale della customer satisfaction, mentre invece il saluto di congedo è avvenuto nella totalità dei casi. Margini di miglioramento potrebbero essere raggiunti sensibilizzando ulteriormente gli operatori al rispetto delle procedure di identificazione in fase di chiusura e rendendo disponibile un sistema di espressione volontaria - da parte di chi accede al servizio - di un giudizio sintetico articolato su almeno tre livelli (servizio buono, sufficiente o scarso).

Per quanto attiene infine la qualità delle risposte (87/100), si registra un livello sostanzialmente adeguato agli standard con una performance migliore nella qualità dell'interazione rispetto alla qualità delle informazioni fornite.

I processi analizzati si possono definire pienamente soddisfacenti riguardo alla tecnologia (100/100), con una infrastruttura hardware e un'organizzazione dell'ambiente di lavoro adeguati a gestire la domanda del servizio (che è stata pari a 535 chiamate nel mese di gennaio 2013, unico dato fornito). Buona la possibilità del contatto anche tramite email.

Pienamente adeguati agli standard (100/100) anche l'organizzazione, le attività formative, i processi adottati e, in special modo, la suddivisione dell'assetto operativo su due livelli con l'assegnazione al secondo livello della gestione delle richieste complesse espresse dagli utenti.

La copertura del servizio (tutti i giorni dalle 11.00 alle 21.00) appare pienamente adeguata, per le finalità che svolge, agli standard da raggiungere (100/100). Ottima la presenza di un secondo livello a supporto del primo per la gestione dei picchi di attività telefonica.

La verifica della qualità risponde in maniera sostanziale agli standard da raggiungere (88/100). Buona la reportistica per la rilevazione dei livelli di servizio, mentre margini di miglioramento possono essere raggiunti nel controllo della qualità del contatto telefonico. Infatti, alle attuali azioni di monitoraggio periodico della soddisfazione, sarebbe opportuno aggiungere delle verifiche effettuate tramite mystery calling da parte del personale di supervisione.

### 3.11 Roma Capitale – Servizio ChiamaRoma (060606)

Il servizio oggetto dell'indagine è il contact center ChiamaRoma di Roma Capitale (affidato con gara pubblica ad Almviva Contact) per l'accesso alle informazioni e ai servizi svolti dall'Amministrazione

e dalle aziende del gruppo. Le rilevazioni sono state effettuate nel mese di febbraio 2013 attraverso 200 contatti telefonici.

FASE A - ANALISI DEI LIVELLI DI SERVIZIO QUANTITATIVI E QUALITATIVI							
A.1 Accessibilità al Contact Center				A.2. Qualità del contatto con gli utenti		A.3. Qualità delle risposte	
1. Reperibilità	2. Costo e trasparenza	3. Accesso alle informazioni	4. Tempi di attesa	1. Apertura chiamata	2. Chiusura chiamata	1. Qualità dell'interazione	2. Qualità delle informazioni fornite
100	50	100	82	84	27	70	31
<b>90/100 (+)</b>				<b>61/100 (=)</b>		<b>50/100 (-)</b>	

FASE B - ANALISI DEI PROCESSI								
B.1. Tecnologia		B.2. Organizzazione			B.3. Copertura del servizio		B.4. Verifica della qualità	
1. Infrastruttura tecnologica	2. Canale di contatto	1. Organigramma	2. Formazione operatori	3. Procedure	1. Presidio del servizio	2. Flessibilità nella gestione dei picchi/ eventi straordinari	1. Controllo qualità del contatto telefonico	2. Verifica livelli di servizio
100	100	100	100	100	100	75	100	100
<b>100/100 (++)</b>		<b>100/100 (++)</b>			<b>88/100 (+)</b>		<b>100/100 (++)</b>	

**Legenda:**

	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

La sintesi dei risultati evidenzia un livello di qualità nell'accessibilità al contact center sostanzialmente adeguata agli standard (punteggio dell'indicatore di primo livello pari a 90/100): margini per migliorare l'accesso al servizio possono essere individuati in una riduzione dei tempi di attesa (per poter parlare con un operatore) i cui livelli, benché sufficienti, potrebbero determinare una potenziale barriera all'accesso del servizio (ad esempio nel 65% dei casi si è potuto formulare la prima domanda entro 30 secondi e nell'82% delle volte entro i 2 minuti a fronte di uno standard tendenziale pari rispettivamente all'80% e al 100%).

La qualità nel contatto con gli utenti risponde in misura sufficiente allo standard tendenziale da raggiungere (71/100), con una buona performance in

fase di apertura della chiamata (84/100) in cui si registra un'identificazione spontanea dell'operatore e dell'azienda rispettivamente nel 73% e nell'81% dei casi a fronte di uno standard tendenziale pari al 100% mentre il saluto di benvenuto è stato sempre registrato. In chiusura di chiamata il risultato è invece ben al di sotto dello standard (27/100) in quanto l'identificazione dell'operatore e dell'azienda è avvenuta rispettivamente nell'1% e nel 3% a fronte di uno standard tendenziale pari al 100%, mentre il saluto di congedo è avvenuto nell'87% totalità dei casi e, inoltre, non è stato riscontrato un sistema di rilevazione puntuale della customer satisfaction. Margini di miglioramento potrebbero essere raggiunti sensibilizzando ulteriormente gli operatori al rispetto delle procedure di

identificazione in fase di chiusura e rendendo disponibile un sistema di espressione volontaria - da parte di chi accede al servizio - di un giudizio sintetico articolato su almeno tre livelli (servizio buono, sufficiente o scarso).

Il livello della qualità delle risposte risponde in misura minima allo standard tendenziale (50/100), registrando una performance sufficiente solo per quanto riguarda la qualità dell'interazione (70/100) mentre del tutto insoddisfacente è stata la qualità delle informazioni fornite (31/100): nella maggior parte dei casi (64%) la procedura adottata è stata quella di inoltrare le chiamate verso altri numeri piuttosto che fornire la risposta direttamente, nonostante le domande somministrate durante la fase di mystery calling fossero di prima informazione e tutte reperite dai siti web istituzionali di Roma Capitale e delle aziende municipalizzate (conformemente al capitolato tecnico di affidamento del servizio). Successivi contatti con l'Amministrazione comunale hanno permesso di verificare che la procedura operativa suggerita è stata effettivamente quella di instradare verso contact center specifici le chiamate riguardanti informazioni di primo livello su alcune tematiche - ad esempio la cultura/eventi, il trasporto pubblico locale e la mobilità - presumibilmente per decongestionare il flusso in entrata carico degli operatori. Tuttavia, anche escludendo dal computo le chiamate oggetto di instradamento, il livello della qualità delle informazioni fornite sarebbe ancora insufficiente (49/100), con una percentuale di chiamate inoltrate pari al 38% e con il 58% di risposte valutate non esaurienti. Margini di miglioramento potrebbero essere percorsi formando e sensibilizzando gli operatori a fornire direttamente le risposte ai quesiti di primo livello.

I processi analizzati si possono definire pienamente soddisfacenti riguardo alla tecnologia (100/100), con una infrastruttura hardware/software e un'organizzazione dell'ambiente di lavoro pienamente adeguati a gestire la domanda del servizio (pari a circa 2,9 milioni di chiamate nel 2012, con una media mensile di quasi 240mila contatti). Ottima la possibilità di gestire in chiave multicanale il flusso in entrata e in uscita.

Pienamente adeguati agli standard (100/100) anche l'organizzazione, le attività formative iniziali e periodiche, i processi adottati e, in special modo, la suddivisione dell'assetto operativo su due livelli: attività di front end di primo livello e di supporto al secondo livello, costituito dalla rete di punti d'ascolto affidati a personale interno di Roma Capitale.

Ottima la copertura del servizio (H24 per 354 giorni all'anno) pienamente adeguata, per le finalità che svolge, agli standard da raggiungere (100/100). Soddisfacente il dimensionamento delle risorse in funzione dei picchi di attività telefonica che dovrebbe garantire dei livelli di servizio adeguati (90% delle risposte entro i 30 secondi). Tuttavia, la rilevazione effettuata ha evidenziato una percentuale di risposte entro i 30 secondi sensibilmente inferiore (65%) e, anche se il volume delle chiamate della mystery calling è ovviamente non paragonabile al traffico effettivo, la gestione della flessibilità delle risorse per garantire un'accessibilità adeguata al servizio è un aspetto da non trascurare (nel 2012 il picco è stato in corrispondenza del mese di febbraio con circa 372mila chiamate).

La verifica della qualità risponde in maniera pienamente adeguata agli standard da raggiungere (100/100). Ottima la reportistica per la rilevazione dei livelli di servizio (in cui si osserva per il 2012 una percentuale di abbandoni pari al 15%, di cui il 23% entro i 10 secondi), e adeguato il controllo della qualità del contatto telefonico che vede, accanto al monitoraggio periodico della soddisfazione, anche le verifiche effettuate tramite mystery calling da parte del personale di supervisione.

### 3.12 Roma Capitale – URP municipali

Il servizio oggetto dell'indagine sono gli URP municipali di Roma Capitale che offrono servizi di informazione in campo educativo, scolastico e sociale e, in generale, su tutte le tematiche di compe-

tenza del municipio. Le rilevazioni sono state effettuate nel mese di febbraio 2013 attraverso 396 contatti telefonici distribuiti tra i 19 URP di Roma Capitale.

FASE A - ANALISI DEI LIVELLI DI SERVIZIO QUANTITATIVI E QUALITATIVI							
A.1 Accessibilità al Contact Center				A.2. Qualità del contatto con gli utenti		A.3. Qualità delle risposte	
1. Reperibilità	2. Costo e trasparenza	3. Accesso alle informazioni	4. Tempi di attesa	1. Apertura chiamata	2. Chiusura chiamata	1. Qualità dell'interazione	2. Qualità delle informazioni fornite
100	50	60	100	51	31	87	54
<b>83/100 (+)</b>				<b>43/100 (-)</b>		<b>71/100 (=)</b>	

**Legenda:**

	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

La sintesi dei risultati evidenzia un livello di qualità nell'accessibilità al contact center sostanzialmente adeguato agli standard (punteggio dell'indicatore di primo livello pari a 83/100) testimoniato dai tempi di attesa per la risposta all'operatore che sono stati pressoché rispondenti agli standard tendenziali da raggiungere (30 secondi per ottenere la risposta dell'operatore nell'80% dei casi, 120 secondi nel 100% dei casi). La maggiore criticità, che potrebbe determinare una potenziale barriera all'accesso al servizio è rappresentata dall'esito del tentativo di contatto: nel 36% dei casi è caduta la linea prima della risposta dell'operatore o dell'IVR, nel 3% dei casi il numero è risultato occupato mentre nel 2% nessuno ha risposto. Il miglioramento di questo aspetto richiederebbe pertanto un ripensamento in termini di infrastruttura e di risorse umane specificamente dedicate.

La qualità nel contatto con gli utenti risponde solo in minima parte allo standard tendenziale da raggiungere (43/100): in fase di apertura della chiamata (51/100) l'identificazione dell'operatore e dell'azienda è avvenuta rispettivamente nell'1% e nell'80% dei casi a fronte di uno standard tendenziale pari al 100%. In chiusura di chiamata il risultato è del tutto insufficiente (31/100) in quanto l'identificazione dell'operatore e dell'azienda è av-

venuta nell'1% dei casi a fronte di uno standard tendenziale pari al 100%. Il saluto di benvenuto e di congedo, per contro, è stato riscontrato rispettivamente nel'89% e nel 100% dei casi. Assente del tutto la customer satisfaction al termine del contatto. Margini di miglioramento potrebbero essere raggiunti sensibilizzando ulteriormente gli operatori al rispetto delle procedure di identificazione in fase di chiusura e rendendo disponibile un sistema di espressione volontaria - da parte di chi accede al servizio - di un giudizio sintetico articolato su almeno tre livelli (servizio buono, sufficiente o scarso).

Per quanto attiene infine la qualità delle risposte, si registra un livello sufficientemente adeguato agli standard (71/100), con una performance migliore nella qualità dell'interazione rispetto alla qualità delle informazioni fornite in cui ha pesato l'alta percentuale di risposte giudicate non esaurienti (62%). Margini per migliorare il servizio possono essere ottenuti ad esempio attraverso azioni di formazione pianificate e strutturate orientate alle tematiche di competenza del municipio.

Per quanto riguarda la Fase B (Analisi dei processi), essa non si è resa necessaria in quanto il servizio non è organizzato dal punto di vista strutturale come un vero e proprio contact center.

### 3.13 Zètema - Servizi di informazione Turistica e culturale (060608)

Il servizio oggetto dell'indagine è il contact center di Zètema che fornisce informazioni sull'offerta culturale e turistica della città di Roma, e la possibilità di prenotare e acquistare biglietti per spettacolo

li/eventi. Le rilevazioni sono state effettuate nel mese di febbraio 2013 attraverso 150 contatti telefonici.

FASE A - ANALISI DEI LIVELLI DI SERVIZIO QUANTITATIVI E QUALITATIVI							
A.1 Accessibilità al Contact Center				A.2. Qualità del contatto con gli utenti		A.3. Qualità delle risposte	
1. Reperibilità	2. Costo e trasparenza	3. Accesso alle informazioni	4. Tempi di attesa	1. Apertura chiamata	2. Chiusura chiamata	1. Qualità dell'interazione	2. Qualità delle informazioni fornite
100	50	93	87	82	33	100	88
<b>89/100 (+)</b>				<b>62/100 (=)</b>		<b>94/100 (++)</b>	

FASE B - ANALISI DEI PROCESSI								
B.1. Tecnologia		B.2. Organizzazione			B.3. Copertura del servizio		B.4. Verifica della qualità	
1. Infrastruttura tecnologica	2. Canale di contatto	1. Organigramma	2. Formazione operatori	3. Procedure	1. Presidio del servizio	2. Flessibilità nella gestione dei picchi/eventi straordinari	1. Controllo qualità del contatto telefonico	2. Verifica livelli di servizio
100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>100/100 (++)</b>		<b>100/100 (++)</b>			<b>100/100 (++)</b>		<b>100/100 (++)</b>	

**Legenda:**

	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

La sintesi dei risultati evidenzia un livello di qualità nell'accessibilità al contact center sostanzialmente adeguato agli standard (punteggio dell'indicatore di primo livello pari a 89/100), testimoniato ad esempio dai tempi di attesa per parlare con un operatore che nel 93% dei casi è stato inferiore ai 2 minuti a fronte di uno standard tendenziale del 100%. Eventuali margini per migliorare l'accesso al servizio potrebbero essere individuati avendo a riferimento tempi di attesa ancora più stringenti: nel 69% dei casi si è potuto formulare la prima domanda entro 30 secondi a fronte di uno standard tendenziale pari all'80%. Ottimo il risultato del contatto: il 100% delle chiamate ha avuto un esito positivo (ovvero non è caduta la linea durante il tentativo di contatto).

La qualità nel contatto con gli utenti risponde in misura sufficiente allo standard tendenziale da raggiungere (62/100) con una performance in fase di apertura della chiamata sostanzialmente adeguata (82/100): l'identificazione dell'operatore e dell'azienda è avvenuta rispettivamente nel 78% e nel 68% dei casi a fronte di uno standard tendenziale pari al 100% e il saluto di benvenuto è stato offerto nella totalità delle volte. In chiusura di chiamata il risultato è, invece, del tutto insoddisfacente (33/100) in quanto l'identificazione dell'operatore e dell'azienda è avvenuta rispettivamente nell'8% e nel 7% delle volte a fronte di uno standard tendenziale pari al 100% mentre il saluto di congedo è stato registrato nel 93% dei casi. Assente del tutto la customer satisfaction al termine del contatto.

Margini di miglioramento potrebbero essere raggiunti sensibilizzando ulteriormente gli operatori al rispetto delle procedure di identificazione in fase di chiusura e rendendo disponibile un sistema di espressione volontaria - da parte di chi accede al servizio - di un giudizio sintetico articolato su almeno tre livelli (servizio buono, sufficiente o scarso).

Per quanto attiene infine la qualità delle risposte (94/100), si registra un livello pienamente adeguato sia per quanto attiene la qualità dell'interazione sia nella qualità delle informazioni fornite.

I processi analizzati si possono definire pienamente soddisfacenti riguardo alla tecnologia (100/100), con la presenza di una infrastruttura hardware/software e un'organizzazione dell'ambiente di lavoro pienamente adeguate a gestire la domanda del servizio (quasi 325mila chiamate nel 2012, con una media mensile pari a circa 27mila contatti). Ottima la presenza multicanale per gestire il flusso sia in entrata sia in uscita.

Pienamente soddisfacente anche l'organizzazione (100/100) in tutti i suoi aspetti. Assolutamente adeguato il rapporto numerico tra il coordinamento e gli operatori, le attività formative iniziali e periodiche che tengono conto dei rapidi cambiamenti nel settore del turismo e degli eventi, e i processi adottati. Quest'ultimo aspetto è da menzionare in quanto tutte le informazioni fornite sono preventivamente verificate nella loro attendibilità e correttezza attraverso una costante attività di consultazione delle fonti ufficiali da parte di personale interno qualificato.

Ottima la copertura del servizio (100/100) con un presidio che viene garantito tutto l'anno dalle 9.00 alle 21.00 in sei lingue (rispondendo adeguatamente ai parametri di riferimento del settore). Del tutto appropriata la gestione della stagionalità delle chiamate attraverso un'organizzazione più flessibile del presidio che prevede la presenza di più operatori nei periodi di maggior domanda (nel 2012 il mese di aprile ha registrato quasi 40mila contatti telefonici mentre nei mesi di giugno, agosto e novembre i contatti sono stati circa 21mila).

Infine, anche la verifica della qualità risulta pienamente adeguata (100/100). Si nota positivamente la presenza di un piano di controllo della qualità delle risposte attraverso un'indagine di customer satisfaction e il regolare svolgimento di rilevazioni di mystery calling eseguite da personale interno. Buona la reportistica del traffico telefonico, in cui si osserva per il 2012 una bassa percentuale di abbandoni (4%) sul totale di circa 325mila chiamate entranti.

## 4. L'opinione delle Associazioni dei Consumatori

L'Agenzia, in virtù di un protocollo di intesa siglato il 20 dicembre 2007 con 18 Associazioni dei Consumatori nel quale tra le altre cose si sono individuati come elementi di lavoro comune la verifica dell'accessibilità ai servizi pubblici locali e la trasparenza e l'informazione ai cittadini, ha chiesto alle Associazioni firmatarie di esprimere una valutazione sui contact center esaminati. Il giudizio ha riguardato i tre macro indicatori relativi ai livelli di servizio quantitativi e qualitativi (Accessibilità ai contact center, Qualità del contatto con gli utenti, Qualità delle risposte) con la possibilità di articolare la valutazione secondo una scala di cinque valori (ottimo, buono, sufficiente, insufficiente, scarso).

Su 18 questionari inviati, sono state ricevute solo 5 risposte che offrono comunque l'opportunità di poter mostrare un'opinione sul servizio offerto che deriva dal lavoro quotidiano svolto sul territorio.

Al fine di mostrare una sintesi, la valutazione qualitativa espressa da ciascuna Associazione sui tre macro aspetti è stata trasformata in una valutazione numerica (che va da 5=ottimo a 1=scarso) dalla quale è poi stata ricavata la relativa media. I risultati di tale operazione sono presentati nella tabella sottostante in cui sono evidenziati in rosso i giudizi medi che non hanno raggiunto la sufficienza.

	1. Accessibilità al contact center	2. Qualità del contatto con gli utenti	3. Qualità delle risposte
AequaRoma (06.57.131.800)	3,3	3,0	2,5
Acea Energia Maggior tutela (800.199.900)	2,6	2,8	2,8
Acea ATO2 Commerciale (800.130.331)	3,2	3,2	3,2
Acea ATO2 guasti idrici (800.130.335)	3,8	3,4	3,4
Acea Distribuzione Illuminazione cimiteriale (800.130.330)	2,4	3,0	2,6
Acea Distribuzione guasti elettrici (800.130.336)	3,4	3,2	2,4
Agenzia Roma Servizi per la Mobilità Numero unico (06.57003)	2,8	3,4	3,2
Agenzia Roma Servizi per la Mobilità Numero verde disabili (800.154.451)	3,4	3,2	3,2
Ama Linea Verde (800.867.035)	3,4	2,8	2,2
Roma Capitale Chiamafamiglia (800.358.999)	2,8	3,0	3,0
Roma Capitale Chiamaroma (060606)	3,8	4,0	4,0
Roma Capitale URP municipali	3,3	3,3	2,8
Zètema (060608)	3,6	3,8	4,0

Nota: la scala di riferimento è la seguente: 5 (ottimo), 4 (buono), 3 (sufficiente), 2 (insufficiente), 1 (scarso).

Dall'esame della tabella è possibile evidenziare che:

1. solamente 5 contact center hanno una valutazione almeno sufficiente (da 3 in su) per tutti e tre i macro aspetti (il servizio commerciale e la segnalazione guasti idrici di Acea ATO2, il numero verde disabili dell' Agenzia Roma Servizi per la Mobilità, lo 060606 di Roma Capitale e lo 060608 di Zètema);
2. il contact center di Acea Energia (maggior tutela) è quello che ha ricevuto valutazioni insufficienti per tutti e tre i macro aspetti con una media pari a 2,7;
3. in termini di Accessibilità al servizio, la valutazione migliore è stata attribuita ad Acea ATO2 (guasti idrici) e allo 060606 (3,8) seguiti dallo 060608 (3,6) mentre il giudizio più basso è andato ai contact center dell'illuminazione cimiteriale di Acea Distribuzione (2,4) e a quello della maggior tutela di Acea Energia (2,6);
4. con riferimento alla Qualità del contatto con gli utenti, la valutazione migliore (quasi buono) è stata attribuita allo 060606 (3,8) e allo 060608 (3,6) mentre il giudizio peggiore (insufficiente) è stato quello sulla Linea Verde di Ama e su Acea Energia maggior tutela (2,8);
5. in termini di Qualità delle risposte, la valutazione (buona) premia ancora lo 060606 e lo 060608 (4,0) mentre penalizza con un giudizio insufficiente i guasti elettrici di Acea (2,4) e soprattutto la Linea Verde di Ama (2,2);
6. il giudizio medio di tutti i contact center su ciascun macro aspetto raggiunge comunque la sufficienza.

## 5. Conclusioni e raccomandazioni

Nell'evidenziare punti di forza e punti di debolezza di ciascun servizio, che in questo capitolo vengono richiamati in forma sintetica, si intende offrire spunti che hanno come obiettivo quello del continuo miglioramento dell'offerta ai cittadini-clienti. Giova senz'altro ricordare che un servizio di informazioni ed assistenza offerto tramite il canale telefonico è, oramai, uno dei principali strumenti di contatto di-

retto con il cittadino. Occorre perciò porre grande attenzione all'efficienza e all'efficacia di tale strumento.

A titolo riepilogativo si riporta di seguito, per ciascuno degli aspetti di primo livello relativi sia alla Fase A (Analisi dei livelli quantitativi e qualitativi) che alla Fase B (Analisi dei processi), il livello di servizio rilevato per i contact center esaminati.

Fase A – Analisi dei livelli quantitativi e qualitativi			
	1. Accessibilità al contact center	2. Qualità del contatto con gli utenti	3. Qualità delle risposte
AequaRoma (06.57.131.800)	+	-	++
Acea Energia Maggior tutela (800.199.900)	=	=	+
Acea ATO2 Commerciale (800.130.331)	+	+	++
Acea ATO2 guasti idrici (800.130.335)	=	=	++
Acea Distribuzione Illuminazione cimiteriale (800.130.330)	++	-	++
Acea Distribuzione guasti elettrici (800.130.336)	+	=	++
Agenzia Roma Servizi per la Mobilità Numero unico (06.57003)	+	--	+
Agenzia Roma Servizi per la Mobilità Numero verde disabili (800.154.451)	++	-	+
Ama Linea Verde (800.867.035)	+	=	+
Roma Capitale Chiamafamiglia (800.358.999)	++	=	+
Roma Capitale Chiamaroma (060606)	+	=	-
Roma Capitale URP municipali	+	-	=
Zètema (060608)	+	=	++

### Legenda:

	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

A) Per quanto riguarda l'aspetto dell'Accessibilità al contact center, intesa come

possibilità di accedere al servizio, si osserva che tranne Acea Energia (maggior tutela) e Acea A-

TO2 (guasti idrici), che raggiungono comunque un livello più che sufficiente, tutti gli altri contact center si collocano nella fascia più elevata. Si segnalano le migliori performance relative del servizio Chiamafamiglia di Roma Capitale e del numero verde disabili dell'Agenzia Roma Servizi per la Mobilità testimoniate ad esempio dagli indicatori sui "Tempi di attesa": nell'80% dei casi vi è stata una risposta dell'operatore entro i trenta secondi dalla risposta del disco e nel 100% delle volte entro 2 minuti così come previsto dagli standard tendenziali. Tra i contact center che gestiscono un flusso di chiamate maggiore si evidenzia lo 060608 di Zètema i cui tempi di attesa (pari al 69% di risposte entro i 30 secondi e del 93% entro i due minuti) hanno mostrato valori prossimi gli standard. Ottimi anche i tempi di attesa degli URP municipali le cui performance sull'accessibilità sono state tuttavia influenzate negativamente dal non ottimale esito del tentativo di contatto (60% di chiamate andate a buon fine). Secondo le Associazioni dei consumatori, Acea ATO2 (guasti idrici), Chiamaroma 060606 e 060608 di Zètema sono i contact center con le performance migliori (più che sufficienti) mentre l'illuminazione cimiteriale di Acea Distribuzione il servizio di maggior tutela di Acea Energia sono quelli cui è stata attribuita la prestazione più bassa (insufficiente).

Margini per migliorare l'accessibilità possono essere individuati soprattutto in una riduzione dei tempi di attesa per poter parlare con un operatore per evitare che essi rappresentino una potenziale barriera all'accesso del servizio stesso.

B) Per quanto concerne la Qualità del contatto con gli utenti, solamente otto contact center hanno ottenuto una valutazione almeno sufficientemente adeguata agli standard (Acea Energia, ATO2, guasti elettrici e idrici, Ama, Chiamafamiglia, 060606 e 060608). Performance nettamente migliori si sono registrate in apertura di chiamata (nove contact center almeno sufficienti) e una menzione particolare va attribuita ai due contact center di Acea per la segnalazione dei guasti (idrici ed elettrici) e a Linea Verde di Ama che prevedono l'identificazione automatica dell'operatore. Le prestazioni peggiori si sono ottenute in chiusura di chiamata per la mancata identificazione dell'operatore e/o dell'Azienda nella maggioranza dei casi. Inoltre, è del tutto assente la customer satisfaction al termine del contatto telefonico. Secondo le Associazioni dei consumatori, lo 060606 e lo 060608 sono i contact center che hanno ottenuto la valutazione migliore, mentre il giudizio peggiore (insufficiente) è stato quello attribuito alla Linea Verde di Ama e ad Acea Energia (Maggior tutela). Margini di miglioramento potrebbero essere rag-

giunti sensibilizzando ulteriormente gli operatori al rispetto delle procedure di identificazione in fase di chiusura e rendendo disponibile un sistema di espressione volontaria - da parte di chi accede al servizio - di un giudizio sintetico articolato su almeno tre livelli (servizio buono, sufficiente o scarso).

C) La Qualità delle risposte è risultata essere almeno sufficientemente adeguata per tutti i contact center ad eccezione del Chiamaroma 060606 le cui performance meno brillanti sono da attribuirsi alla non sempre esaustività delle risposte ricevute ed alla procedura seguita (inoltre verso altri numeri piuttosto che fornire direttamente il servizio). Pienamente adeguati agli standard sono stati i contact center di Aequa Roma, Acea (ATO2, illuminazione cimiteriale, gestione guasti idrici ed elettrici) e lo 060608 di Zètema. Secondo le Associazioni dei consumatori, il giudizio più elevato (buono) è stato attribuito al Chiamaroma 060606 e allo 060608, mentre la valutazione peggiore (insufficiente) è andata al contact center guasti elettrici di Acea e alla Linea Verde di Ama.

D) Per quanto riguarda i processi, la Tecnologia e l'Organizzazione, dalle informazioni fornite dalle aziende, sono risultati pienamente adeguati per tutti i contact center esaminati. In particolare, le infrastrutture hardware, l'organizzazione dell'ambiente di lavoro, le attività formative pianificate e i processi adottati sono risultati appropriati in funzione della domanda del servizio che arriva, nel caso del gruppo Acea, complessivamente a più di 4 milioni di contatti annui.

E) Quasi tutti i contact center rispondono pienamente agli standard relativi alla Copertura del servizio. Si osserva positivamente l'operatività H24 e 7 giorni su 7 per Acea (Maggior tutela, ATO2 nonché i guasti idrici ed elettrici), il numero unico dell'Agenzia Roma Servizi per la Mobilità (che prevede anche il "call back", ossia la possibilità di prenotare il servizio di richiamata se l'attesa in coda è superiore ai 90 secondi) e il Chiamaroma 060606. Per Aequa Roma e la Linea Verde di Ama un aspetto certamente migliorabile è quello rappresentato dalla copertura del servizio con operatore nell'arco della giornata e della settimana. A tal proposito, se è vero che per determinati servizi, per tipologia e scopo, potrebbe ritenersi adeguata una copertura in "orario d'ufficio", è pur vero che nel rispetto dell'alta aspettativa del cittadino verso un servizio innovativo il cui scopo è quello di dare valore aggiunto a quello tradizionale dello sportello fisico, diventa importante garantire, oltre ad una maggiore capacità ricettiva (senza code e attese), una più ampia disponibilità giornaliera ed oraria

(servizio disponibile anche fuori dai tradizionali orari d'ufficio).

F) Sempre con riferimento alla Copertura del servizio, un altro aspetto su cui è possibile evidenziare margini di miglioramento, in misura differente per i vari contact center, è quello della flessibilità della struttura operativa nel gestire picchi di chiamate entranti e/o eventi straordinari. Questi ultimi sono fisiologici in ambito di attività prettamente "utili" e dirette ad un'utenza molto ampia, pertanto risulta evidente la necessità di strutturare un'efficace organizzazione interna, analizzando i flussi telefonici ed adeguandoli alle effettive esigenze. Questo anche al fine di ridurre non solo i tempi di attesa che, dai dati forniti dalle aziende stesse, in alcune circostanze sono risultati eccessivi, ma anche per diminuire la percentuale di abbandoni in coda che rappresentano una potenziale barriera all'ingresso

soprattutto se superano la soglia del 10% ritenuta la massima percentuale ammissibile di abbandoni per queste categorie di servizi pubblici.

G) Per quanto riguarda la Verifica della qualità essa risulta presente in maniera almeno sufficientemente adeguata in tutti contact center esaminati con punte di eccellenza per quelli di Acea, Roma Capitale (060606) e di Zètema (060608) che prevedono un controllo sia sotto forma di mystery calling, sia attraverso indagini sulla qualità percepita da parte dei cittadini. È bene evidenziare l'importanza strategica che hanno le attività di monitoraggio dei livelli di servizio, soprattutto se svolte in maniera costante in quanto non devono avere solamente il fine di valutare la gestione delle relazioni con i cittadini-clienti ma anche quello di riportare gli opportuni correttivi in caso di scostamenti dalla qualità promessa.

Fase B – Analisi dei processi				
	1. Tecnologia	2. Organizzazione	3. Copertura del servizio	4. Verifica della qualità
AequaRoma (06.57.131.800)	++	++	=	=
Acea Energia Maggior tutela (800.199.900)	++	++	++	++
Acea ATO2 Commerciale (800.130.331)	++	++	++	++
Acea ATO2 guasti idrici (800.130.335)	++	++	++	++
Acea Distribuzione Illuminazione cimiteriale (800.130.330)	++	++	++	++
Acea Distribuzione guasti elettrici (800.130.336)	++	++	++	++
Agenzia Roma Servizi per la Mobilità Numero unico (06.57003)	++	++	++	+
Agenzia Roma Servizi per la Mobilità Numero verde disabili (800.154.451)	++	++	++	+
Ama Linea Verde (800.867.035)	++	++	=	=
Roma Capitale Chiamafamiglia (800.358.999)	++	++	++	+
Roma Capitale Chiamaroma (060606)	++	++	+	++
Zètema (060608)	++	++	++	++

Legenda:

	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

 Via Cola di Rienzo 217 • 00192 Roma  
Telefono 06.367071 Fax 06.36707212  
[www.agenzia.roma.it](http://www.agenzia.roma.it)

*L'Agenzia per il controllo e la qualità dei servizi pubblici locali  
di Roma Capitale è stata istituita dal Consiglio Comunale  
con Deliberazione n. 39 del 14 marzo 2002,  
successivamente modificata e integrata  
con Deliberazione n. 212 del 22 ottobre 2007*

Agenzia