



**ANALISI DEI SERVIZI DI CONTACT CENTER  
NEL COMUNE DI ROMA**

(Aprile 2004)

Agenzia

L'AGENZIA  
PER IL CONTROLLO E LA QUALITÀ DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI  
DEL COMUNE DI ROMA

**Premesso**

che, con deliberazione del Consiglio Comunale del 14 marzo 2002, n. 39, è stata istituita l'Agenzia per il controllo e la qualità dei servizi pubblici locali del Comune di Roma (di seguito "Agenzia");

che l'Agenzia è l'organismo che esercita la propria attività di istituto su tutti i servizi pubblici locali erogati nel territorio del Comune di Roma e svolge funzioni e compiti ad essa conferiti esprimendo valutazioni con indipendenza di giudizio;

che l'Agenzia svolge, tra le altre funzioni, attività di verifica delle modalità di erogazione dei servizi con poteri di accesso e di acquisizione della documentazione e delle notizie utili nei confronti dei soggetti gestori definiti dai rispettivi contratti di servizio, anche tramite l'organizzazione di apposite rilevazioni sul campo;

che nell'ambito dei compiti affidati, assume particolare rilevanza la definizione di standard di qualità ed il monitoraggio dei livelli di servizio;

che l'Agenzia esercita funzioni di supporto propositivo e tecnico conoscitivo nei confronti del Consiglio Comunale, del Sindaco e della Giunta, ed assicura la più ampia pubblicità delle condizioni di erogazione dei servizi;

che l'Agenzia, oltre a redigere la relazione annuale sullo stato dei servizi pubblici locali nel Comune di Roma e sull'attività svolta, produce pareri, studi e segnalazioni da rendere al Consiglio Comunale.

**Considerato**

che i servizi di *contact center* rappresentano uno dei principali canali di contatto con l'utenza, sia per gli aspetti informativi, sia per l'erogazione stessa dei servizi, sia per accogliere suggerimenti o reclami;

che i diversi Contratti di servizio stipulati tra Comune di Roma ed Aziende erogatrici non riportano con sufficiente chiarezza e dettaglio quali debbano essere gli standard di risultato cui tendere, relativamente a tale segmento di servizio;

che, al fine di poter compiutamente formulare una proposta di adozione di idonei standard di prestazione, è utile e necessario rappresentare in un'ottica comparativa lo stato dell'arte dei servizi resi dai *contact center* delle aziende del Gruppo Comune di Roma più significative in termini di "contatto" con i cittadini (ACEA (commerciale, guasti illuminazione pubblica, guasti idrici ed elettrici), AMA, ATAC, STA, "Chiamaroma 060606" (limitatamente alle informazioni sulla Ta.Ri – Tariffa Rifiuti)) utilizzando, per misurare le performance, una serie di parametri di qualità erogata appositamente strutturati e ponderati;

che i fattori di qualità ed i relativi standard di servizio individuati sono particolarmente significativi sia riguardo alla qualità del servizio erogato, sia per l'impatto che questi producono sulla percezione degli utenti riguardo al servizio;

che il sistema di valutazione adottato prevede, oltre agli aspetti relativi alle performance tecniche misurato attraverso 400 telefonate con la tecnica del *mystery call*, anche specifiche indagini legate agli assetti organizzativi e strutturali;

che l'esame dei risultati ha evidenziato le buone pratiche aziendali emerse nel corso dell'indagine, consentendo in tal modo di suggerire una serie di requisiti e performance che un servizio di *contact center* dovrebbe necessariamente soddisfare per il raggiungimento degli standard di riferimento.

Tutto ciò premesso e considerato, l'Agenzia

### **Trasmette**

al Presidente del Consiglio Comunale, ai Consiglieri Comunali, al Sindaco, agli Assessori competenti ed alle Aziende interessate, la presente analisi sui principali servizi di contact center delle aziende del Gruppo Comune di Roma.

## SOMMARIO

<b>1. Premessa</b>	<b>5</b>
<b>2. Metodologia adottata e standard di riferimento</b>	<b>6</b>
<b>3. Analisi delle performance dei contact center</b>	<b>15</b>
<b>3.1 Servizio ChiamaRoma 060606 (limitatamente alle informazioni sulla Tariffa Rifiuti)</b>	<b>15</b>
<b>3.2 ACEA Telesportello servizi commerciali – 800.130.330</b>	<b>17</b>
<b>3.3 ACEA Segnalazione guasti elettrici – 800.130.332</b>	<b>19</b>
<b>3.4 ACEA Segnalazione guasti idrici – 800.130.335</b>	<b>20</b>
<b>3.5 ACEA Segnalazione guasti Illuminazione pubblica – 800.130.336</b>	<b>21</b>
<b>3.6 AMA SpA – 800.867.035</b>	<b>23</b>
<b>3.7 ATAC SpA – 800.431.784</b>	<b>24</b>
<b>3.8 STA – 06.5711.8333</b>	<b>25</b>
<b>4. Conclusioni e raccomandazioni</b>	<b>27</b>
<b>5. Appendice</b>	<b>29</b>
<b>5.1 Servizio ChiamaRoma 060606 (limitatamente alle informazioni sulla Tariffa Rifiuti)</b>	<b>30</b>
<b>5.2 ACEA – Telesportello servizi commerciali</b>	<b>38</b>
<b>5.3 ACEA – Segnalazione guasti elettrici</b>	<b>46</b>
<b>5.4 ACEA – Segnalazione guasti idrici</b>	<b>54</b>
<b>5.5 ACEA – Segnalazione guasti illuminazione pubblica</b>	<b>62</b>
<b>5.6 AMA</b>	<b>70</b>
<b>5.7 ATAC</b>	<b>78</b>
<b>5.8 STA</b>	<b>86</b>



## **1. Premessa**

Con l'emanazione della legge 241/90, 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 legge 241/90, 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. n. 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 Call 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.

Con la presente analisi l'Agenzia per il controllo e la qualità dei servizi pubblici locali del Comune di Roma (d'ora in poi Agenzia) intende rappresentare in un'ottica comparativa lo stato dell'arte dei servizi di informazione e di assistenza telefonica resi dai contact center delle aziende del Gruppo Comune di Roma più significative in termini di "contatto" con i cittadini (ACEA, AMA, ATAC, STA, Servizio chiamaroma 060606 limitatamente alle informazioni di 1° livello fornite sulla Ta.Ri – Tariffa Rifiuti) 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 vuole raggiungere è duplice: da un lato, si presentano i risultati di un sistema di valutazione che prevede, oltre ai classici aspetti relativi alle performance tecniche, anche quelli legati alle performance organizzative e strutturali; dall'altro, si intende evidenziare le buone pratiche emerse nel corso dell'indagine e suggerire una serie di requisiti che un servizio di contact center deve necessariamente possedere per soddisfare gli standard di servizio.

Il dettaglio di tali standard è stato integralmente riportato nel capitolo 2.

Per raggiungere tali obiettivi è stato costituito un gruppo di studio composto sia da personale interno che da professionisti di Answers Group, 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 grazie ad incontri organizzati presso la sede nella quale viene materialmente erogato il servizio.

L’Agenzia intende esprimere il proprio apprezzamento per il livello di collaborazione offerta dalle aziende, i loro responsabili e tutti gli addetti ai servizi di call center coinvolti nel corso del presente lavoro.

Per quanto riguarda la fase A, nel periodo settembre-novembre 2003 sono state effettuate più di 400 rilevazioni distribuite in maniera omogenea nel corso della giornata e della settimana, in modo da ottenere un campione rappresentativo sulla base delle diverse fasce orarie e dei diversi giorni della settimana. Il numero delle telefonate (mystery call) realizzate per ciascun servizio è stato stabilito in relazione alla tipologia di servizio offerto.

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 pagina seguente.

Tav. 1 - 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)	95% entro i 20 secondi	
			3. Tempi di attesa (per la formulazione della prima domanda)	100% entro 1 minuto	
		A.2. Qualità del contatto con gli utenti	1. Apertura chiamata	1. Identificazione dell'operatore	Identificazione spontanea dell'operatore nel 100%
				2. Saluto di accoglienza	Presente nel 100%
	3. Forma di identificazione			Nome per i servizi di informazione, codice per i servizi di assistenza	
	4. Identificazione dell'Ente			Presente nel 100%	
	2. Chiusura chiamata		1. Identificazione operatore	Presente nel 100%	
			2. Identificazione dell'ente	Presente nel 100%	
			3. Saluto di congedo	Presente nel 100%	
	A.3. Qualità delle risposte	1. Qualità dell'interazione	1. Disponibilità	Almeno sufficiente nel 100%	
			2. Chiarezza espositiva	Almeno sufficiente nel 100%	
			3. Comprensione	Almeno sufficiente nel 100%	
			4. Problem solving	Almeno sufficiente nel 100%	
		2. Qualità delle informazioni fornite	1. Livello delle risposte	Esauriente nel 100%	
			2. Procedura della risposta	Diretta nel 100%	

Per gli standard espressi in percentuale può essere ammesso uno scostamento del 5-10%.

Tav. 2 - PROCESSI

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

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 (fase A) 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

<b>+</b>	Risponde adeguatamente agli standard tendenziali da raggiungere
<input type="checkbox"/>	Risponde solo parzialmente agli standard tendenziali da raggiungere
<b>-</b>	Non risponde agli standard tendenziali da raggiungere

Nel prosieguo del capitolo viene presentata una sintetica descrizione degli indicatori utilizzati nelle rilevazioni (21 indicatori di terzo livello raggruppati in 8 indicatori di secondo livello)

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

#### **FASE A: ANALISI DEI LIVELLI DI SERVIZIO QUANTITATIVI E QUALITATIVI**

Per la fase A relativa ai 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 un numero a tariffa urbana.

Nell'ambito dei servizi analizzati, sarebbe opportuna 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 precodificate 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 gli operatori.

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** si intende invece il tempo che intercorre da quando vi è una risposta automatica (disco) al momento in cui si riesce a parlare con un operatore. Anche in questo caso, il livello ottimale è rappresentato dai 20 secondi massimi di attesa.

Altro indicatore, altrettanto importante, legato ai tempi di attesa, è quello dei **tempi di attesa per la formulazione della prima domanda**, ossia il tempo che intercorre da quando si ottiene una risposta a quando si riesce a parlare con un operatore al quale si possa esporre il motivo della chiamata. Il livello tendenzialmente da raggiungere è quello dell'esposizione del motivo entro 1 minuto.

La **qualità del contatto con gli utenti** 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.

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** 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, per definizione 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, per definizione 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**

Questa fase dell'analisi si è sviluppata tramite una specifica intervista, preceduta dall'invio di un dettagliato questionario, realizzata con i responsabili e i coordinatori dell'area Contact Center delle 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.

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 presente 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).

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" effettuata mediante telefonate "civetta" da parte del personale di supervisione autorizzato.

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 Servizio ChiamaRoma 060606 (limitatamente alle informazioni sulla Tariffa Rifiuti)

Il servizio oggetto dell'indagine è il contact center (060606) relativo al servizio Ta.Ri. svolto per conto di AMA. Le rilevazioni sono state effettuate nei mesi di settembre-novembre 2003.

In questo capitolo vengono riportate le sintesi dei giudizi quali-quantitativi (valori), le cui analisi di dettaglio sono integralmente proposte in appendice.

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
90	50	98	92	96	51	97	89
<b>93/100 (+)</b>				<b>78/100 (+/□)</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. Responsabilità	2.Supervisione	3.Formazione operatori	4.Procedure	1.Presidio giornaliero	2.Presidio settimanale	3.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	50	100
<b>100/100 (+)</b>		<b>100/100 (+)</b>				<b>100/100 (+)</b>			<b>83/100 (+/□)</b>	

La sintesi dei risultati evidenzia un adeguato livello di qualità nella gestione dei flussi telefonici (accessibilità) e delle risposte fornite (interazione e qualità delle risposte fornite), testimoniato ad esempio dal 97% di esiti positivi di contatto (standard tendenziale: 100%) e dal 100% dei contatti con tempi di attesa entro un minuto (standard tendenziale: 100%).

Buona la qualità nel contatto con gli utenti in apertura di chiamata, mentre in fase di chiusura si evidenziano margini per migliorare il servizio, ad esempio attraverso l'identificazione dell'operatore (3% dei casi rilevati a fronte di uno standard tendenziale pari al 100%).

I processi analizzati si possono definire soddisfacenti con riferimento all'organizzazione, alla copertura del servizio ed all'infrastruttura tecnologia utilizzata. L'unico aspetto da evidenziare è l'attività di controllo di qualità del contatto telefonico che presenta margini di perfezionamento.

I dati di analisi raccolti evidenziano un buon livello generale di qualità dei servizi resi agli utenti. Si ritiene utile evidenziare il vantaggio offerto dall'utilizzo di un primo livello con grande capacità ricettiva che funge da "filtro" per tutti quei casi di semplice gestione e che libera gli operatori specializzati, permettendo loro di dedicarsi maggiormente agli utenti i cui casi richiedono una competenza specifica.

### 3.2 ACEA Telesportello servizi commerciali – 800.130.330

Il servizio oggetto dell'indagine è il contact center ACEA per i servizi di carattere commerciale. Le rilevazioni sono state effettuate nei mesi di settembre-novembre 2003.

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	75	68	40	66	40	91	92
<b>54/100 (□/-)</b>				<b>56/100 (□/-)</b>		<b>91/100 (+)</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. Responsabilità	2.Supervisione	3.Formazione operatori	4.Procedure	1.Presidio giornaliero	2.Presidio settimanale	3.Flessibilità nella gestione dei picchi/ eventi straordinari	1.Controllo qualità del contatto telefonico	2.Verifica livelli di servizio
50	100	100	100	50	50	50	50	0	0	50
<b>63/100 (□)</b>		<b>75/100 (□)</b>				<b>35/100 (-)</b>			<b>33/100 (-)</b>	

La sintesi dei risultati evidenzia un non sufficientemente adeguato livello di qualità nella gestione dei flussi telefonici: elementi di indubbia criticità sono rappresentati sia dal valore degli esiti positivi di contatto (60% a fronte di uno standard tendenziale pari al 100%) che dai tempi di attesa (ad esempio solo nel 19% dei casi i tempi di attesa per la formulazione della prima domanda all'operatore non hanno superato un minuto a fronte di uno standard tendenziale pari al 100%), i cui bassi livelli determinano una significativa barriera all'accesso del servizio. Una volta che si sia superata la soglia si evidenzia una buona qualità delle risposte fornite.

La qualità del contatto con gli utenti sia in fase di apertura che chiusura di chiamata appare soddisfare solo in parte lo standard di servizio, in particolare per ciò che concerne la chiusura, dove si segnalano l'assenza di identificazione degli operatori e l'identificazione dell'ente solo nel 4% dei casi (standard tendenziali per entrambi pari al 100%).

I processi analizzati si possono definire parzialmente soddisfacenti riguardo all'organizzazione e alla tecnologia utilizzata. Evidenti margini per un miglioramento sembrano esserci per

l'aspetto relativo alla verifica della qualità dei livelli di servizio quantitativi e qualitativi e della copertura del servizio che risente di un dimensionamento non adeguato ai flussi telefonici.

L'intero processo operativo è attualmente oggetto di riorganizzazione. ACEA ha dedicato un gruppo di lavoro, coordinato da un esperto, mirato all'analisi delle esigenze interne e la progettazione di un contact center in grado di ottimizzare le risorse coinvolte e gestire i contatti con gli utenti con elevati livelli di performance.

### 3.3 ACEA Segnalazione guasti elettrici – 800.130.332

Il servizio oggetto dell'indagine è il contact center ACEA per la segnalazione dei guasti elettrici. Le rilevazioni sono state effettuate nei mesi di settembre-novembre 2003.

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	82	40	65	40	94	91
<b>60/100 (□/-)</b>				<b>55/100 (□/-)</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. Responsabilità	2.Supervisione	3.Formazione operatori	4.Procedure	1.Presidio giornaliero	2.Presidio settimanale	3.Flessibilità nella gestione dei picchi/ eventi straordinari	1.Controllo qualità del contatto telefonico	2.Verifica livelli di servizio
50	100	100	100	50	50	100	100	0	50	100
<b>63/100 (□)</b>		<b>75/100 (□)</b>				<b>70/100 (□)</b>			<b>83/100 (+/□)</b>	

La sintesi dei risultati evidenzia un non sufficientemente adeguato livello di qualità nella gestione dei flussi telefonici: elemento di indubbia criticità è rappresentato dal valore dei tempi di attesa (ad esempio solo nel 19% dei casi i tempi di attesa per la formulazione della prima domanda all'operatore non hanno superato un minuto a fronte di uno standard tendenziale pari al 100%), il cui basso livello determina una significativa barriera all'accesso del servizio. Una volta che si sia superata la soglia si evidenzia una buona qualità delle risposte fornite.

La qualità del contatto con gli utenti sia in fase di apertura che chiusura di chiamata appare soddisfare solo in parte lo standard di servizio, in particolare per ciò che concerne la chiusura, dove si segnalano l'assenza di identificazione degli operatori e l'identificazione dell'ente solo nel 3% dei casi (standard tendenziali entrambi pari al 100%).

I processi analizzati si possono definire parzialmente soddisfacenti per tutti gli aspetti (tecnologia, organizzazione, copertura del servizio e verifica della qualità).

L'intero processo operativo è attualmente oggetto di riorganizzazione. Il processo di cambiamento pone grande attenzione alla gestione dei picchi oggi gestiti con operatori sintetici (IVR) e non facilmente prevedibili per la natura stessa del servizio.

### 3.4 ACEA Segnalazione guasti idrici – 800.130.335

Il servizio oggetto dell'indagine è il contact center ACEA per la segnalazione dei guasti idrici. Le rilevazioni sono state effettuate nei mesi di settembre-novembre 2003.

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	89	40	63	40	95	89
<b>62/100 (□)</b>				<b>54/100 (□/-)</b>		<b>92/100 (+)</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. Responsabilità	2.Supervisione	3.Formazione operatori	4.Procedure	1.Presidio giornaliero	2.Presidio settimanale	3.Flessibilità nella gestione dei picchi/ eventi straordinari	1.Controllo qualità del contatto telefonico	2.Verifica livelli di servizio
50	100	100	100	50	50	100	100	0	0	0
<b>63/100 (□)</b>		<b>75/100 (□)</b>				<b>70/100 (□)</b>			<b>0/100 (-)</b>	

La sintesi dei risultati evidenzia un non sufficientemente adeguato livello di qualità nella gestione dei flussi telefonici: elemento di indubbia criticità è rappresentato dal valore dei tempi di attesa (ad esempio solo nel 19% dei casi i tempi di attesa per la formulazione della prima domanda all'operatore non hanno superato un minuto a fronte di uno standard tendenziale pari al 100%), il cui basso livello determina una significativa barriera all'accesso del servizio. Una volta che si sia superata la soglia si evidenzia una buona qualità delle risposte fornite.

La qualità del contatto con gli utenti sia in fase di apertura che chiusura di chiamata appare soddisfare solo in parte lo standard di servizio, in particolare per ciò che concerne la chiusura, dove si segnalano l'assenza di identificazione degli operatori e l'identificazione dell'ente solo nel 3% dei casi (standard tendenziali entrambi pari al 100%).

I processi analizzati si possono definire parzialmente soddisfacenti riguardo all'organizzazione e alla tecnologia utilizzata. Evidenti margini per un miglioramento sembrano esserci per l'aspetto relativo alla verifica della qualità dei livelli di servizio quantitativi e qualitativi e della copertura del servizio per l'aspetto relativo alla flessibilità.

L'intero processo operativo è attualmente oggetto di riorganizzazione. Il processo di cambiamento pone grande attenzione alla gestione dei picchi oggi gestiti con operatori sintetici (IVR) e non facilmente prevedibili per la natura stessa del servizio.

### 3.5 ACEA Segnalazione guasti Illuminazione pubblica – 800.130.336

Il servizio oggetto dell'indagine è stato il contact center ACEA per la segnalazione guasti dell'illuminazione pubblica. Le rilevazioni sono state effettuate nei mesi di settembre-novembre 2003.

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	82	42	64	41	94	92
<b>61/100 (□)</b>				<b>55/100 (□/-)</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. Responsabilità	2.Supervisione	3.Formazione operatori	4.Procedure	1.Presidio giornaliero	2.Presidio settimanale	3.Flessibilità nella gestione dei picchi/ eventi straordinari	1.Controllo qualità del contatto telefonico	2.Verifica livelli di servizio
50	100	100	100	50	50	100	100	0	100	100
<b>63/100 (□)</b>		<b>75/100 (□)</b>				<b>70/100 (□)</b>			<b>100/100 (+)</b>	

La sintesi dei risultati evidenzia un non sufficientemente adeguato livello di qualità nella gestione dei flussi telefonici: elemento di indubbia criticità è rappresentato dal valore dei tempi di attesa (ad esempio solo nel 23% dei casi i tempi di attesa per la formulazione della prima domanda all'operatore non hanno superato un minuto a fronte di uno standard tendenziale pari al 100%), il cui basso livello determina una significativa barriera all'accesso del servizio. Una volta che si sia superata la soglia si evidenzia una buona qualità delle risposte fornite.

La qualità del contatto con gli utenti sia in fase di apertura che chiusura di chiamata appare soddisfare solo in parte lo standard di servizio, in particolare per ciò che concerne la chiusura, dove si segnalano l'assenza di identificazione degli operatori e l'identificazione dell'ente solo nell'8% dei casi (standard tendenziali entrambi pari al 100%).

I processi analizzati si possono definire parzialmente soddisfacenti per gli aspetti relativi alla tecnologia, organizzazione e copertura del servizio (per la sola flessibilità), mentre si segnala positivamente l'indicatore relativo alla verifica della qualità.

L'intero processo operativo è attualmente oggetto di riorganizzazione. Il processo di cambiamento si pone l'obiettivo di passare al 90-95% di contatti telefonici evasi (con risposta operatore). Attenzione particolare è rivolta alla gestione dei reclami, con l'obiettivo dare risposte certe sugli interventi, al fine di non creare negli utenti false aspettative; obiettivo ambizioso che ACEA auspica di raggiungere entro 2 anni, anche grazie ad una rete di punti telecontrollati (progetto pilota allo studio, avviato in una zona campione).

### 3.6 AMA SpA – 800.867.035

Il servizio oggetto dell'indagine è il contact center AMA. Le rilevazioni sono state effettuate nei mesi di settembre-novembre 2003.

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	96	82	95	44	94	93
<b>89/100 (+/□)</b>				<b>75/100 (□)</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. Responsabilità	2.Supervisione	3.Formazione operatori	4.Procedure	1.Presidio giornaliero	2.Presidio settimanale	3.Flessibilità nella gestione dei picchi/ eventi straordinari	1.Controllo qualità del contatto telefonico	2.Verifica livelli di servizio
50	100	100	100	50	100	50	50	100	50	50
<b>63/100 (□)</b>		<b>88/100 (+/□)</b>				<b>65/100 (□)</b>			<b>50/100 (□/-)</b>	

La sintesi dei risultati evidenzia un livello di qualità nella gestione dei flussi telefonici (accessibilità) e del primo contatto con l'utente (relativamente alla fase di apertura di chiamata) che risponde quasi adeguatamente agli standard, testimoniato ad esempio dal fatto che nel 100% dei casi la risposta tramite operatore e/o disco è avvenuta entro i 20 secondi e solamente nel 2% dei casi la linea è caduta durante il tono di libero prima che la chiamata potesse arrivare all'operatore e/o al disco.

Buona la qualità nel contatto con gli utenti in apertura di chiamata, mentre in fase di chiusura si evidenziano margini per migliorare il servizio, ad esempio attraverso l'identificazione dell'operatore (6% dei casi rilevati a fronte di uno standard tendenziale pari al 100%) e dell'ente (5% dei casi rilevati a fronte di uno standard tendenziale pari al 100%).

La qualità delle risposte fornite risulta adeguata agli standard tendenziali da raggiungere.

I processi analizzati si possono definire parzialmente soddisfacenti riguardo all'organizzazione all'infrastruttura tecnologica ed alla copertura del servizio mentre l'aspetto della verifica della qualità presenta margini per un miglioramento.

Tra i principali obiettivi di miglioramento, AMA ha individuato il forte coinvolgimento delle aree periferiche deputate alla documentazione e risoluzione del reclamo, anche attraverso l'interconnessione delle stesse alla rete centrale.

### 3.7 ATAC SpA – 800.431.784

Il servizio oggetto dell'indagine è il numero verde ATAC relativo alle informazioni sui percorsi. Le rilevazioni sono state effettuate nei mesi di settembre-novembre 2003.

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	72	69	91	48	93	87
71/100 (□)				74/100 (□)		90/100 (+/□)	

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. Responsabilità	2.Supervisione	3.Formazione operatori	4.Procedure	1.Presidio giornaliero	2.Presidio settimanale	3.Flessibilità nella gestione dei picchi/ eventi straordinari	1.Controllo qualità del contatto telefonico	2.Verifica livelli di servizio
50	100	100	100	50	50	75	75	0	50	100
63/100 (□)		75/100 (□)				53/100 (□/-)			83/100 (+/□)	

La sintesi dei risultati evidenzia un livello di qualità nella gestione dei flussi telefonici (accessibilità) e del contatto con l'utente (in chiusura di chiamata) che soddisfano solo parzialmente gli standard. Margini di miglioramento possono essere conseguiti sugli esiti positivi di contatto (77% dei casi rilevati a fronte di uno standard tendenziale pari al 100%) e dei tempi di risposta (56% entro i 20 secondi a fronte di uno standard tendenziale pari al 95%).

La qualità delle risposte fornite risulta pressoché adeguata agli standard.

I processi analizzati si possono definire parzialmente soddisfacenti riguardo all'organizzazione ed all'infrastruttura tecnologica utilizzata. L'aspetto della copertura del servizio, con particolare riguardo alla flessibilità, evidenzia margini per un miglioramento; si nota a tal proposito che il dimensionamento appare difficilmente modulabile in funzione di picchi e/o di eventi straordinari.

ATAC si pone l'obiettivo di ridurre i tempi di attesa in particolare e migliorare il dimensionamento in generale. L'esigenza manifestata a livello di processo riguarda l'integrazione tra call center e back office che permetterà una più efficiente gestione delle pratiche aperte con gli utenti ed una più efficace risposta alle segnalazioni e ai reclami nell'ottica di trasformarli sempre di più in opportunità.

### 3.8 STA – 06.5711.8333

I servizi oggetto dell'indagine sono il contact center STA (06.57118333) per il rilascio dei permessi ZTL e merci, informazioni sulla sosta tariffata e il numero verde STA (800.154451) per il rilascio dei contrassegni per i portatori di handicap. Le rilevazioni sono state effettuate nei mesi di settembre-novembre 2003.

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
90	50	94	95	97	41	91	88
<b>94/100 (+)</b>				<b>74/100 (□)</b>		<b>90/100 (+/□)</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. Responsabilità	2.Supervisione	3.Formazione operatori	4.Procedure	1.Presidio giornaliero	2.Presidio settimanale	3.Flessibilità nella gestione dei picchi/ eventi straordinari	1.Controllo qualità del contatto telefonico	2.Verifica livelli di servizio
50	100	100	100	50	100	50	50	50	100	100
<b>63/100 (□)</b>		<b>88/100 (+/□)</b>				<b>50/100 (□/-)</b>			<b>100/100 (+)</b>	

La sintesi dei risultati evidenzia un adeguato livello di qualità nella gestione dei flussi telefonici (accessibilità), testimoniato ad esempio dal fatto che nell'83% dei casi la risposta tramite operatore e/o disco è avvenuta entro i 20 secondi e solamente nell'8% dei casi la linea è caduta durante il tono di libero prima che la chiamata potesse arrivare all'operatore e/o al disco. La qualità del contatto con gli utenti presenta margini per un miglioramento nella fase di chiusura di chiamata.

I processi analizzati si possono definire soddisfacenti riguardo all'organizzazione ed alle attività di verifica della qualità. L'aspetto della copertura del servizio, e in particolare della flessibilità, presentano margini per un miglioramento.

Si ritiene utile evidenziare che le aree di miglioramento, già peraltro discusse con la stessa STA durante la fase di interviste, sono diverse e potranno portare entro la fine del 2004 ad un miglioramento generale del servizio, non tanto in termini giudizio generale, ma soprattutto in termini di ampliamento ed evoluzione del servizio. Si noti, infatti, che il parametro che si evidenzia per inidoneità è quello relativo alla copertura del servizio, insufficienza che si

riversa anche in risposte che sostanzialmente esauriscono richieste di base poco più che informative. A tal proposito, STA ha già avviato un progetto di riorganizzazione che vedrà la creazione di uno sportello telematico in grado di fare del contact center un valido supporto allo sportello fisico con pari competenza capace di offrire agli utenti-clienti un servizio efficiente, accessibile da qualunque punto della città al costo di una telefonata.

## 4. 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 è voluto offrire utili spunti all'Amministrazione comunale avendo come l'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 un importante strumento di contatto diretto con il cittadino. Occorre porre grande attenzione all'efficienza e all'efficacia di tale strumento e ciò al fine di non creare nel cittadino-cliente false aspettative, anzi offrirgli la possibilità di giovare di un contatto diretto ed autorevole in grado di fargli risparmiare tempo.

A titolo riepilogativo si riporta di seguito, per ciascuno degli aspetti di primo livello della fase A e della fase B, il livello di servizio rilevato per gli otto *contact center* esaminati.

		Chiamaroma 060606 (Ta.Ri.)	ACEA Commerciale 800.130330	ACEA guasti elettrici 800.130332	ACEA guasti idrici 800.130335	ACEA Illuminazione pubblica 800.130336	AMA 800.867035	ATAC 800.431784	STA 06.57118333
FASE A	A.1. Accessibilità al contact center	+	□/-	□/-	□	□	+/□	□	+
	A.2. Qualità del contatto con gli utenti	+/□	□/-	□/-	□/-	□/-	□	□	□
	A.3. Qualità delle risposte	+	+	+	+	+	+	+/□	+/□
FASE B	B.1. Tecnologia	+	□	□	□	□	□	□	□
	B.2. Organizzazione	+	□	□	□	□	+/□	□	+/□
	B.3. Copertura del servizio	+	-	□	□	□	□	□/-	□/-
	B.4. Verifica della qualità	+/□	-	+/□	-	+	□/-	+/□	+

### Legenda

+	Risponde adeguatamente agli standard tendenziali da raggiungere
□	Risponde solo parzialmente agli standard tendenziali da raggiungere
-	Non risponde agli standard tendenziali da raggiungere

- A) Per quanto riguarda l'aspetto dell'accessibilità, intesa come possibilità di accedere al servizio, si segnala l'esperienza del servizio Chiamaroma 060606, di STA e di AMA che, nella rilevazione effettuata attraverso il mystery call, hanno nel 100% dei casi permesso di esporre il motivo della chiamata entro un minuto rispondendo adeguatamente allo standard di riferimento. Forti criticità si registrano per tutti i numeri telefonici gestiti da ACEA.
- B) Per quanto concerne la qualità del contatto con gli utenti, tutti i contact center hanno registrato maggiori performance in apertura di chiamata piuttosto che in chiusura.
- C) La qualità delle risposte è risultata essere sostanzialmente adeguata per tutti e otto i contact center.
- D) Con riferimento all'infrastruttura tecnologica ed all'organizzazione, si evidenzia l'esperienza del servizio Chiamaroma 060606 che presenta tra l'altro un'efficiente

integrazione tra computer e telefonia affiancando, nella gestione del contatto, un efficace sistema di CRM (customer relationship management).

- E) Un aspetto certamente migliorabile è quello rappresentato dalla copertura del servizio nell'arco della giornata e della settimana per i contact center di AMA, ATAC e STA. 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) Sono state riscontrate per ACEA, ATAC e STA diverse criticità nella 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 così ampia, pertanto risulta evidente la necessità di rafforzare un'efficace organizzazione interna, analizzando i processi ed adeguandoli alle effettive esigenze.
- G) Per quanto riguarda la verifica della qualità essa risulta presente in maniera sistematica solo per STA e ACEA (Segnalazione guasti di illuminazione pubblica). È bene evidenziare che le attività di monitoraggio dei livelli di servizio hanno lo scopo di valutare la gestione delle relazioni con i cittadini-clienti. In particolare, occorre definire procedure che facciano in modo da non far dipendere l'adeguatezza del servizio dalla discrezionalità di risposta del singolo operatore: un sistema di CRM, ma anche di faq (domande ricorrenti standardizzate), nonché un'adeguata attività di call monitoring o di affiancamento, costante aggiornamento e formazione comportamentale risultano senz'altro tra gli elementi da non trascurare perché anche da essi dipende il rispetto dei più elevati standard qualitativi che il servizio si prefigge di garantire.

In conclusione, nell'evidenziare le buone pratiche aziendali emerse nel corso dell'indagine, si è reso possibile suggerire una serie di requisiti e performance che un servizio di *contact center* dovrebbe necessariamente soddisfare per il raggiungimento degli standard di riferimento (vd. tavole 1 e 2).

Tali obiettivi, per essere efficacemente perseguiti, dovranno trovare idoneo spazio all'interno dei Contratti di servizio tra Amministrazione ed aziende.

## 5. Appendice

### **5.1 Servizio ChiamaRoma 060606 (limitatamente alle informazioni sulla Tariffa Rifiuti)**

Il numero telefonico è lo 060606 monitorato attraverso 70 telefonate.

## **FASE A – ANALISI DEI LIVELLI DI SERVIZIO QUANTITATIVI E QUALITATIVI**

### **A.1. ACCESSIBILITÀ AL CONTACT CENTER**

#### *A.1.1. Reperibilità*

##### A.1.1.1. Mezzi utilizzati per pubblicizzare il servizio

<b>Mezzi utilizzati per pubblicizzare il servizio</b>	<b>Reperibilità</b>
Servizio informativo Telecom 412	Immediata
Elenchi telefonici	Immediata
Internet	Raggiungibile con difficoltà
Televideo	Immediata
Pubblicità locale	Immediata

**Reperibilità, livello: 90**

#### *A.1.2. Costo del servizio e trasparenza del costo*

##### A.1.2.1. Tipologia numero utilizzato e relativo costo

Il numero di telefono utilizzato è un numero di rete urbana. Il servizio è a carico dell'utente. La tariffazione scatta subito, nel momento in cui c'è la risposta.

**Costo e trasparenza, livello: 50**

#### *A.1.3. Accesso alle informazioni*

##### A.1.3.1. Accessibilità da cellulare e fuori distretto

Il servizio è accessibile sia da cellulare che da telefono fisso sull'intero territorio nazionale.

#### A.1.3.2. Esito del tentativo di contatto

Relativamente all'accesso alle informazioni, nell'86% dei casi la risposta è avvenuta tramite operatore, nell'11% dei casi è avvenuta tramite disco (per un totale di esiti positivi del 97%), mentre nel restante 3% dei casi la linea è caduta durante il tono di libero, prima che la chiamata potesse arrivare ad operatore o a disco.

<b>Esito del tentativo di contatto</b>	<b>Percentuale</b>
Risponde operatore	86%
Risponde disco	11%
Cade la linea	3%
Abbandono in coda	0%
Nessuno risponde	0%

Base: 70

#### A.1.3.3. Tipologia risposta fornita da disco

Il messaggio di attesa fornito dal disco non contiene pubblicità, né fornisce informazioni, si tratta ovvero di un invito ad attendere la risposta del primo operatore disponibile.

**Accesso alle informazioni, livello: 98**

#### *A.1.4. Tempi di attesa*

##### A.1.4.1. Tempi di risposta

Nell'85% dei casi la risposta arriva da un operatore entro i 20 secondi, nel 12% da disco entro i 20 secondi (per un totale di risposte entro i 20 secondi pari al 97%). Nel restante 3% dei casi la risposta arriva da operatore oltre i 20 secondi.

<b>Tempi di risposta</b>	<b>Percentuale</b>
Risponde operatore entro 20 secondi	85%
Risponde disco entro 20 secondi	12%
Risponde operatore oltre 20 secondi	3%
Risponde disco oltre 20 secondi	0%

Base: 68

#### A.1.4.2. Tempi di attesa per la risposta dell'operatore (dalla risposta del disco)

Nel 62% dei casi la risposta di un operatore arriva entro 20 secondi dalla risposta del disco, mentre nel restante 38% tra 20 secondi e un minuto.

<b>Tempi di attesa per la risposta dell'operatore</b>	<b>Percentuale</b>
Fino a 20 secondi	62%
Da 20 secondi a 1 minuto	38%
Da 1 minuto a 2 minuti	0%
Oltre 2 minuti	0%

Base: 68

#### A.1.4.3. Tempi di attesa per la formulazione della prima domanda

Nell'88% dei casi si riesce a formulare la prima domanda all'operatore entro i 20 secondi, mentre nel restante 12% tra i 20 secondi e il minuto, per un totale pari al 100% entro un minuto.

<b>Tempi di attesa per la formulazione della prima domanda</b>	<b>Percentuale</b>
Fino a 20 secondi	88%
Da 20 secondi a 1 minuto	12%
Da 1 minuto a 2 minuti	0%
Oltre 2 minuti	0%

Base: 68

### **Tempi di attesa, livello: 92**

## **A.2. QUALITÀ DEL CONTATTO CON GLI UTENTI**

### *A.2.1. Apertura chiamata*

#### A.2.1.1. Identificazione dell'operatore

Nel 92% dei casi gli operatori si sono identificati spontaneamente, mentre nel restante 8% solo su richiesta (Base: 68).

#### A.2.1.2. Saluto di accoglienza

Nel 94% dei casi gli operatori hanno salutato cortesemente al momento della risposta ("buongiorno", "buonasera"), nel restante 6% non lo hanno fatto (Base: 68).

#### A.2.1.3. Forma di identificazione dell'operatore

Nel 97% dei casi gli operatori si sono identificati col nome, nel 3% dei casi con il cognome, per un totale pari al 100% dei casi di identificazione avvenuta (Base: 68).

#### A.2.1.4. Identificazione dell'Ente

Nel 99% dei casi gli operatori, nel presentarsi, hanno identificato l'Ente, nell'1% dei casi non lo hanno fatto (Base: 68).

### Apertura chiamata, livello: 96

#### A.2.2. Chiusura chiamata

##### A.2.2.1. Identificazione dell'operatore

Nel 3% dei casi gli operatori si sono identificati in chiusura di telefonata (Base: 68).

##### A.2.2.2. Identificazione dell'Ente

Nel 96% dei casi gli operatori, in chiusura di telefonata, hanno identificato anche l'Ente, mentre nel 4% dei casi non lo hanno fatto (Base: 68).

##### A.2.2.3. Saluto di congedo

Nel 100% dei casi gli operatori hanno salutato cortesemente al termine della chiamata (Base: 68).

### Chiusura chiamata, livello: 51

## A.3. QUALITÀ DELLE RISPOSTE

#### A.3.1. Qualità dell'interazione

##### A.3.1.1. Disponibilità

Nel 12% dei casi si è riscontrato un buon livello di disponibilità da parte degli operatori, nell'84% dei casi livello di disponibilità è risultato sufficiente, mentre nel restante 4% insufficiente, per un totale pari al 96% di "almeno sufficiente".

Disponibilità nelle risposte	Percentuale
Buona	12%
Sufficiente	84%
Non sufficiente	4%

Base: 68

#### A.3.1.2. Chiarezza espositiva

Nel 62% dei casi si è riscontrato un buon livello di chiarezza espositiva da parte degli operatori, nel 36% dei casi il livello della chiarezza espositiva è risultato sufficiente e nel restante 2% la chiarezza espositiva non è stata sufficiente, per un totale pari al 98% di “almeno sufficiente”.

<b>Chiarezza espositiva nelle risposte</b>	<b>Percentuale</b>
Buona	62%
Sufficiente	36%
Non sufficiente	2%

Base: 68

#### A.3.1.3. Comprensione

Nel 35% dei casi si è riscontrata una buona comprensione da parte degli operatori, nel 61% dei casi la comprensione è risultata sufficiente e nel restante 4% la comprensione riscontrata è risultata insufficiente, per un totale pari al 96% di “almeno sufficiente”.

<b>Comprensione nelle risposte</b>	<b>Percentuale</b>
Buona	35%
Sufficiente	61%
Non sufficiente	4%

Base: 68

#### A.3.1.4. Problem solving

Nel 42% dei casi si è riscontrata una buona capacità di soddisfare la richiesta dell'utente, nel 54% dei casi il livello di risoluzione è risultato sufficiente e nel restante 4% dei casi si è riscontrata una insufficiente capacità da parte degli operatori, per un totale pari al 96% di “almeno sufficiente”.

<b>Problem solving</b>	<b>Percentuale</b>
Buono	42%
Sufficiente	54%
Non sufficiente	4%

Base: 68

**Qualità dell'interazione, livello: 97**

### *A.3.2. Qualità delle informazioni fornite*

#### *A.3.2.1. Livello delle risposte*

Nell'88% dei casi la risposta degli operatori è risultata esauriente, nel restante 12% il chiamante non è rimasto soddisfatto (Base: 68).

#### *A.3.2.2. Procedura della risposta*

Nel 91% dei casi gli operatori sono stati in grado di fornire risposte direttamente, nel restante 9% dei casi hanno consultato un collega o procedure scritte.

<b>Livello delle risposte</b>	<b>Percentuale</b>
Fornita direttamente	91%
Consultato altro collega e/o procedure scritte	9%
Inoltrata al 2° livello	0%

Base: 68

**Qualità delle informazioni fornite, livello: 89**

## **FASE B – ANALISI DEI PROCESSI**

Nella gestione del servizio Ta.Ri., dal giugno 2003, AMA si serve dello 060606 che riceve tutte le telefonate, gestisce direttamente le semplici richieste di informazioni (1° livello), ed inoltra al back office di AMA i casi complessi e le richieste specifiche di assistenza (2° livello). Oggetto dei risultati sotto riportati è la piattaforma gestita dallo 060606.

### **B.1 Tecnologia**

#### *B.1.1. Infrastruttura tecnologica*

La tecnologia utilizzata come strumento per il dialogo diretto con gli utenti è CTI ed il CRM. Il sistema permette una adeguata supervisione delle attività di traffico in tempo reale, oltre a consentire agli operatori di inoltrare direttamente la telefonata ai reparti competenti.

**Infrastruttura tecnologica, livello: 100**

### *B.1.2. Canale di contatto*

I canali messi a disposizione degli utenti sono il telefono ed il web.

**Canale di contatto, livello: 100**

## **B.2. Organizzazione**

In merito all'organizzazione del gruppo di lavoro, il personale impiegato nel Contact Center è in gran parte costituito da lavoratori interinali. L'età degli operatori è compresa tra i 20 e i 30 anni.

### *B.2.1. Responsabilità*

L'area Contact Center risponde ad un responsabile d'area.

**Responsabilità, livello: 100**

### *B.2.2. Supervisione*

Il gruppo è coordinato da circa 20 team leader ed è composto da circa 200 operatori che lavorano su più turni.

**Supervisione, livello: 100**

### *B.2.3. Formazione degli operatori*

Gli operatori frequentano un corso iniziale di formazione della durata di 15 giorni. I team leader, nel corso dell'attività, seguono minicorsi della durata di 2 ore circa.

**Formazione, livello: 100**

### *B.2.4. Procedure*

Esistono procedure definite e messe a disposizione dell'operatore per la gestione dei contatti con gli utenti. Il sistema informativo supporta e guida l'operatore alla migliore gestione dei contatti. Non sempre risulta evidente il confine tra il primo ed il secondo livello, ovvero la corretta classificazione della richiesta tra informazione ed assistenza.

**Procedure, livello: 100**

## **B.3. Copertura del servizio**

Sulla base dell'analisi dei dati di un mese preso a campione (novembre 2003), i volumi giornalieri di traffico gestito corrispondono a una media di 3.870 contatti, il tempo medio di conversazione è ricompreso tra 1,17 e 2,21 minuti, e si evidenzia una percentuale media di abbandoni sul totale del traffico pari al 3,6 %.

#### *B.3.1. Presidio del servizio giornaliero*

Il presidio giornaliero copre le 24 ore. Il presidio con operatore è garantito da una piattaforma operativa formata da 200 operatori potenziali, di cui mediamente 20 contemporaneamente disponibili.

**Presidio giornaliero, livello: 100**

#### *B.3.2. Presidio del servizio settimanale*

Il presidio settimanale copre i 7 giorni. Il presidio con operatore è garantito dal lunedì alla domenica.

**Presidio settimanale, livello: 100**

#### *B.3.3. Flessibilità nella gestione dei picchi/eventi straordinari*

Nell'interazione con i clienti utenti, la flessibilità degli strumenti utilizzati è rappresentata dalla potenzialità della piattaforma operativa. Anche la suddivisione in due livelli costituisce un elemento grazie al quale è possibile smistare velocemente le telefonate, offrendo la possibilità all'utente che ne necessita di usufruire di maggiore tempo e attenzione da parte dell'operatore che gestisce il suo caso.

**Flessibilità nella gestione dei picchi/eventi straordinari, livello: 100**

### **B.4. Verifica della qualità**

#### *B.4.1. Controllo qualità contatto telefonico*

Viene realizzata sistematicamente un'attività di auditing sulla qualità delle risposte fornite dagli operatori. Tale attività è svolta dai team leader attraverso l'affiancamento. Non è stato tuttavia possibile riscontrare l'esistenza di documenti utilizzati per la rilevazione.

**Controllo qualità contatto telefonico, livello: 50**

#### *B.4.2. Verifica dei livelli del servizio*

L'attività dell'area Contact Center è oggetto di elaborazione da parte di un sistema di reporting che fornisce il dettaglio delle informazioni relative al traffico telefonico entrante. I parametri utilizzati, da quanto è stato possibile rilevare, riguardano: data; chiamate entranti; chiamate risposte operatore; chiamate abbandonate; massimo linee occupate; durata media conversazione; minimo tempo d'attesa; massimo tempo d'attesa.

**Verifica dei livelli del servizio, livello: 100**

## 5.2 ACEA – Telesportello servizi commerciali

Il numero telefonico è l'800.130.330, monitorato attraverso 45 telefonate.

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

#### A.1. ACCESSIBILITÀ AL CONTACT CENTER

##### A.1.1. Reperibilità

###### A.1.1.1. Mezzi utilizzati per pubblicizzare il servizio

Mezzi utilizzati per pubblicizzare il servizio	Reperibilità
Servizio informativo Telecom 412	Immediata
Elenchi telefonici	Immediata
Internet	Immediata
Televideo	Immediata
Pubblicità locale	Immediata

**Reperibilità, livello: 100**

##### A.1.2. Costo del servizio e trasparenza del costo

###### A.1.2.1. Tipologia numero utilizzato e relativo costo

Il numero di telefono utilizzato è un numero verde. La sua gratuità è resa esplicita con la dicitura “numero verde”, ossia un numero di telefono che non grava di nessun costo l'utenza che ne usufruisce.

**Costo e trasparenza, livello: 75**

##### A.1.3. Accesso alle informazioni

###### A.1.3.1. Accessibilità da cellulare e fuori distretto

Il servizio è accessibile solamente nel distretto di Roma da telefono fisso. Tuttavia, per le chiamate provenienti da cellulare e da telefono fisso nel restante territorio nazionale, un disco fornisce un numero telefonico urbano per accedere al servizio.

#### A.1.3.2. Esito del tentativo di contatto

Relativamente all'accesso alle informazioni, nel 60% dei casi la risposta è avvenuta tramite disco, in nessun caso tramite operatore (per un totale di esiti positivi del 60%), nel 31% dei casi la chiamata è stata abbandonata in coda, mentre nel restante 9% la linea è risultata occupata.

<b>Esito del tentativo di contatto</b>	<b>Percentuale</b>
Risponde operatore	0%
Risponde disco	60%
Cade la linea	0%
Abbandono in coda	31%
Linea occupata	9%

Base: 45

#### A.1.3.3. Tipologia risposta fornita da disco

Il messaggio fornito dal disco non contiene pubblicità, né fornisce informazioni; si tratta di un invito ad attendere la risposta del primo operatore disponibile.

<b>Accesso alle informazioni, livello: 68</b>
---

#### *A.1.4. Tempi di attesa*

##### A.1.4.1. Tempi di risposta

Nel 100% dei casi la risposta arriva da disco entro i 20 secondi.

<b>Tempi di risposta</b>	<b>Percentuale</b>
Risponde operatore entro 20 secondi	0%
Risponde disco entro 20 secondi	100%
Risponde operatore oltre 20 secondi	0%
Risponde disco oltre 20 secondi	0%

Base: 27

#### A.1.4.2. Tempi di attesa per la risposta dell'operatore (dalla risposta del disco)

In nessun caso si riceve la risposta dell'operatore entro i 20 secondi. Nel 65% dei casi la risposta di un operatore arriva tra i 20 secondi e un minuto, nel 15% tra un minuto e i 2 minuti, mentre nel restante 30% oltre i 2 minuti.

<b>Tempi di attesa per la risposta dell'operatore</b>	<b>Percentuale</b>
Fino a 20 secondi	0%
Da 20 secondi a 1 minuto	65%
Da 1 minuto a 2 minuti	15%
Oltre 2 minuti	30%

Base: 27

#### A.1.4.3. Tempi di attesa per la formulazione della prima domanda

Nel 19% dei casi si riesce a formulare la prima domanda all'operatore entro un minuto (in nessun caso comunque entro i 20 secondi), nel 48% tra un minuto e i 2 minuti, mentre nel restante 33% oltre i 2 minuti.

<b>Tempi di attesa per la formulazione della prima domanda</b>	<b>Percentuale</b>
Fino a 20 secondi	0%
Da 20 secondi a 1 minuto	19%
Da 1 minuto a 2 minuti	48%
Oltre 2 minuti	33%

Base: 27

### **Tempi di attesa, livello: 40**

## **A.2. QUALITÀ DEL CONTATTO CON GLI UTENTI**

### *A.2.1. Apertura chiamata*

#### A.2.1.1. Identificazione dell'operatore

Nel 65% dei casi gli operatori si sono identificati spontaneamente, mentre nel restante 35% solo su richiesta (Base: 27).

#### A.2.1.2. Saluto di accoglienza

Nel 96% dei casi gli operatori hanno salutato cortesemente al momento della risposta ("buongiorno", "buonasera"), nel restante 4% non lo hanno fatto (Base: 27).

#### A.2.1.3. Forma di identificazione dell'operatore

Nel 96% dei casi gli operatori si sono identificati col nome, nel 4% dei casi con il cognome, per un totale pari al 100% dei casi di identificazione avvenuta (Base: 27).

#### A.2.1.4. Identificazione dell'Ente

Nel 23% dei casi gli operatori, nel presentarsi, hanno identificato l'Ente, nel 77% dei casi non lo hanno fatto (Base: 27).

### Apertura chiamata, livello: 66

#### A.2.2. Chiusura chiamata

##### A.2.2.1. Identificazione dell'operatore

In nessun caso gli operatori si sono identificati in chiusura di telefonata (Base: 27).

##### A.2.2.2. Identificazione dell'Ente

Nel 4% dei casi gli operatori, in chiusura di telefonata, hanno identificato anche l'Ente, mentre nel 96% dei casi non lo hanno fatto (Base: 27).

##### A.2.2.3. Saluto di congedo

Nel 100% dei casi gli operatori hanno salutato cortesemente al termine della chiamata (Base: 27).

### Chiusura chiamata, livello: 40

## A.3. QUALITÀ DELLE RISPOSTE

#### A.3.1. Qualità dell'interazione

##### A.3.1.1. Disponibilità

Nel 19% dei casi si è riscontrato un buon livello di disponibilità da parte degli operatori, nel 66% dei casi livello di disponibilità è risultato sufficiente, mentre nel restante 15% insufficiente, per un totale pari all'85% di "almeno sufficiente".

Disponibilità nelle risposte	Percentuale
Buona	19%
Sufficiente	66%
Non sufficiente	15%

Base: 27

#### A.3.1.2. Chiarezza espositiva

Nell'8% dei casi si è riscontrato un buon livello di chiarezza espositiva da parte degli operatori, nell'88% dei casi il livello della chiarezza espositiva è risultato sufficiente e nel restante 4% la chiarezza espositiva non è stata sufficiente, per un totale pari al 96% di "almeno sufficiente".

<b>Chiarezza espositiva nelle risposte</b>	<b>Percentuale</b>
Buona	8%
Sufficiente	88%
Non sufficiente	4%

Base: 27

#### A.3.1.3. Comprensione

Nel 30% dei casi si è riscontrata una buona comprensione da parte degli operatori, nel 61% dei casi la comprensione è risultata sufficiente e nel restante 9% la comprensione riscontrata è risultata insufficiente, per un totale pari al 91% di "almeno sufficiente".

<b>Comprensione nelle risposte</b>	<b>Percentuale</b>
Buona	30%
Sufficiente	61%
Non sufficiente	9%

Base: 27

#### A.3.1.4. Problem solving

Nel 54% dei casi si è riscontrata una buona capacità di soddisfare la richiesta dell'utente, nel 38% dei casi il livello di risoluzione è risultato sufficiente e nel restante 8% dei casi si è riscontrata una insufficiente capacità da parte degli operatori, per un totale pari al 92% di "almeno sufficiente".

<b>Problem solving</b>	<b>Percentuale</b>
Buono	54%
Sufficiente	38%
Non sufficiente	8%

Base: 27

**Qualità dell'interazione, livello: 91**

### *A.3.2. Qualità delle informazioni fornite*

#### *A.3.2.1. Livello delle risposte*

Nel 93% dei casi la risposta degli operatori è risultata esauriente, nel restante 7% il chiamante non è rimasto soddisfatto (Base: 27).

#### *A.3.2.2. Procedura della risposta*

Nell'89% dei casi gli operatori sono stati in grado di fornire risposte direttamente, nel restante 11% dei casi hanno consultato un collega o procedure scritte.

<b>Livello delle risposte</b>	<b>Percentuale</b>
Fornita direttamente	89%
Consultato altro collega e/o procedure scritte	11%
Inoltrata al 2° livello	0%

Base: 27

**Qualità delle informazioni fornite, livello: 92**

## **FASE B – ANALISI DEI PROCESSI**

### **B.1 Tecnologia**

#### *B.1.1. Infrastruttura tecnologica*

L'infrastruttura tecnologia attualmente utilizzata è basata sull'integrazione tra computer e telefonia (CTI). I contatti con gli utenti sono gestiti attraverso un software gestionale e non è stato ancora implementato un vero e proprio sistema di CRM.

**Infrastruttura tecnologica, livello: 50**

#### *B.1.2. Canale di contatto*

Sono a disposizione degli utenti il canale telefonico, la posta elettronica ed il web.

**Canale di contatto, livello: 100**

## **B.2. Organizzazione**

In merito all'organizzazione del gruppo di lavoro, il personale impiegato è inquadrato con contratto a tempo indeterminato. L'età media degli operatori è di 43 anni, l'anzianità media di 16 anni.

### *B.2.1. Responsabilità*

L'area Contact Center risponde ad un responsabile d'area.

**Responsabilità, livello: 100**

### *B.2.2. Supervisione*

Il gruppo è coordinato da un team leader ed è composto da operatori che lavorano su turni.

**Supervisione, livello: 100**

### *B.2.3. Formazione degli operatori*

Dalla rilevazione effettuata non si evince una pianificazione puntuale delle attività formative.

**Formazione, livello: 50**

### *B.2.4. Procedure*

Dalla rilevazione effettuata non si deduce la presenza di procedure formalizzate e ben definite.

**Procedure, livello: 50**

## **B.3. Copertura del servizio**

### *B.3.1. Presidio del servizio giornaliero*

Il presidio con operatore è garantito da una piattaforma operativa formata da 67 persone. Il servizio è attivo dalle ore 9 alle ore 19.

**Presidio giornaliero, livello: 75**

### *B.3.2. Presidio del servizio settimanale*

Il presidio con operatore è garantito dal lunedì al venerdì.

**Presidio settimanale, livello: 75**

### *B.3.3. Flessibilità nella gestione dei picchi/eventi straordinari*

Nell'interazione con i clienti utenti, relativamente alla flessibilità, la criticità è rappresentata dalla modulazione del dimensionamento. Tuttavia l'intero processo operativo, così come emerso dall'incontro effettuato con i responsabili del servizio, è attualmente oggetto di riorganizzazione.

**Flessibilità nella gestione dei picchi/eventi straordinari, livello: 0**

## **B.4. Verifica della qualità**

### *B.4.1. Controllo qualità contatto telefonico*

Relativamente al controllo sulla qualità, non è stato possibile rilevare la presenza di attività sistematiche.

**Controllo qualità contatto telefonico, livello: 0**

### *B.4.2. Verifica dei livelli del servizio*

L'attività dell'area Contact Center è oggetto di elaborazione da parte di un sistema di reporting che fornisce il dettaglio delle informazioni relative al traffico telefonico entrante. Non è stato possibile rilevare i modelli di report.

**Verifica dei livelli del servizio, livello: 50**

### 5.3 ACEA – Segnalazione guasti elettrici

Il numero telefonico è l'800.130.332, monitorato attraverso 41 telefonate.

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

### A.1. ACCESSIBILITÀ AL CONTACT CENTER

#### A.1.1. Reperibilità

##### A.1.1.1. Mezzi utilizzati per pubblicizzare il servizio

Mezzi utilizzati per pubblicizzare il servizio	Reperibilità
Servizio informativo Telecom 412	Immediata
Elenchi telefonici	Immediata
Internet	Immediata
Televideo	Immediata
Pubblicità locale	Immediata

**Reperibilità, livello: 100**

#### A.1.2. Costo del servizio e trasparenza del costo

##### A.1.2.1. Tipologia numero utilizzato e relativo costo

Il numero di telefono utilizzato è un numero verde. La sua gratuità è resa esplicita con la dicitura “numero verde”, ossia un numero di telefono che non grava di nessun costo l'utenza che ne usufruisce.

**Costo e trasparenza, livello: 100**

#### A.1.3. Accesso alle informazioni

##### A.1.3.1. Accessibilità da cellulare e fuori distretto

Il servizio è accessibile sia da telefono fisso che da cellulare. Data peculiarità del servizio, non è indispensabile l'accesso da fuori distretto.

#### A.1.3.2. Esito del tentativo di contatto

Relativamente all'accesso alle informazioni, nel 78% dei casi la risposta è avvenuta tramite disco, in nessun caso tramite operatore (per un totale di esiti positivi del 78%), nel 17% dei casi la chiamata è stata abbandonata in coda, mentre nel restante 5% la linea è risultata occupata.

<b>Esito del tentativo di contatto</b>	<b>Percentuale</b>
Risponde operatore	0%
Risponde disco	78%
Cade la linea	0%
Abbandono in coda	17%
Linea occupata	5%

Base: 41

#### A.1.3.3. Tipologia risposta fornita da disco

Il messaggio fornito dal disco non contiene pubblicità, né fornisce informazioni; si tratta di un invito ad attendere la risposta del primo operatore disponibile.

### **Accesso alle informazioni, livello: 82**

#### *A.1.4. Tempi di attesa*

##### A.1.4.1. Tempi di risposta

Nel 100% dei casi la risposta arriva da disco entro i 20 secondi.

<b>Tempi di risposta</b>	<b>Percentuale</b>
Risponde operatore entro 20 secondi	0%
Risponde disco entro 20 secondi	100%
Risponde operatore oltre 20 secondi	0%
Risponde disco oltre 20 secondi	0%

Base: 32

#### A.1.4.2. Tempi di attesa per la risposta dell'operatore (dalla risposta del disco)

In nessun caso si riceve la risposta dell'operatore entro i 20 secondi. Nel 75% dei casi la risposta arriva tra i 20 secondi e un minuto, nel 6% tra un minuto e i 2 minuti, mentre nel restante 19% oltre i 2 minuti.

<b>Tempi di attesa per la risposta dell'operatore</b>	<b>Percentuale</b>
Fino a 20 secondi	0%
Da 20 secondi a 1 minuto	75%
Da 1 minuto a 2 minuti	6%
Oltre 2 minuti	19%

Base: 32

#### A.1.4.3. Tempi di attesa per la formulazione della prima domanda

Nel 19% dei casi si riesce a formulare la prima domanda all'operatore entro un minuto (in nessun caso comunque entro i 20 secondi), nel 42% tra un minuto e i 2 minuti, mentre nel restante 39% oltre i 2 minuti.

<b>Tempi di attesa per la formulazione della prima domanda</b>	<b>Percentuale</b>
Fino a 20 secondi	0%
Da 20 secondi a 1 minuto	19%
Da 1 minuto a 2 minuti	42%
Oltre 2 minuti	39%

Base: 32

### **Tempi di attesa, livello: 40**

## **A.2. QUALITÀ DEL CONTATTO CON GLI UTENTI**

### *A.2.1. Apertura chiamata*

#### A.2.1.1. Identificazione dell'operatore

Nel 75% dei casi gli operatori si sono identificati spontaneamente, mentre nel restante 25% solo su richiesta (Base: 32).

#### A.2.1.2. Saluto di accoglienza

Nel 94% dei casi gli operatori hanno salutato cortesemente al momento della risposta ("buongiorno", "buonasera"), nel restante 6% non lo hanno fatto (Base: 32).

#### A.2.1.3. Forma di identificazione dell'operatore

Nel 100% dei casi gli operatori si sono identificati col nome (Base: 32).

#### A.2.1.4. Identificazione dell'Ente

Nel 13% dei casi gli operatori, nel presentarsi, hanno identificato l'Ente, nell'87% dei casi non lo hanno fatto (Base: 32).

### Apertura chiamata, livello: 65

#### A.2.2. Chiusura chiamata

##### A.2.2.1. Identificazione dell'operatore

In nessun caso gli operatori si sono identificati in chiusura di telefonata (Base: 32).

##### A.2.2.2. Identificazione dell'Ente

Nel 3% dei casi gli operatori, in chiusura di telefonata, hanno identificato anche l'Ente, mentre nel 97% dei casi non lo hanno fatto (Base: 32).

##### A.2.2.3. Saluto di congedo

Nel 100% dei casi gli operatori hanno salutato cortesemente al termine della chiamata (Base: 32).

### Chiusura chiamata, livello: 40

## A.3. QUALITÀ DELLE RISPOSTE

#### A.3.1. Qualità dell'interazione

##### A.3.1.1. Disponibilità

Nel 25% dei casi si è riscontrato un buon livello di disponibilità da parte degli operatori, nel 66% dei casi livello di disponibilità è risultato sufficiente, mentre nel restante 9% insufficiente, per un totale pari al 91% di "almeno sufficiente".

Disponibilità nelle risposte	Percentuale
Buona	25%
Sufficiente	66%
Non sufficiente	9%

Base: 32

#### A.3.1.2. Chiarezza espositiva

Nel 3% dei casi si è riscontrato un buon livello di chiarezza espositiva da parte degli operatori, nel 91% dei casi il livello della chiarezza espositiva è risultato sufficiente e nel restante 6% la chiarezza espositiva non è stata sufficiente, per un totale pari al 94% di “almeno sufficiente”.

<b>Chiarezza espositiva nelle risposte</b>	<b>Percentuale</b>
Buona	3%
Sufficiente	91%
Non sufficiente	6%

Base: 32

#### A.3.1.3. Comprensione

Nel 19% dei casi si è riscontrata una buona comprensione da parte degli operatori, nel 75% dei casi la comprensione è risultata sufficiente e nel restante 6% la comprensione riscontrata è risultata insufficiente, per un totale pari al 94% di “almeno sufficiente”.

<b>Comprensione nelle risposte</b>	<b>Percentuale</b>
Buona	19%
Sufficiente	75%
Non sufficiente	6%

Base: 32

#### A.3.1.4. Problem solving

Nel 41% dei casi si è riscontrata una buona capacità di soddisfare la richiesta dell'utente, nel 56% dei casi il livello di risoluzione è risultato sufficiente e nel restante 3% dei casi si è riscontrata una insufficiente capacità da parte degli operatori, per un totale pari al 97% di “almeno sufficiente”.

<b>Problem solving</b>	<b>Percentuale</b>
Buono	41%
Sufficiente	56%
Non sufficiente	3%

Base: 32

**Qualità dell'interazione, livello: 94**

### *A.3.2. Qualità delle informazioni fornite*

#### *A.3.2.1. Livello delle risposte*

Nel 91% dei casi la risposta degli operatori è risultata esauriente, nel restante 9% il chiamante non è rimasto soddisfatto (Base: 32).

#### *A.3.2.2. Procedura della risposta*

Nel 91% dei casi gli operatori sono stati in grado di fornire risposte direttamente, nel restante 9% dei casi hanno consultato un collega o procedure scritte.

<b>Livello delle risposte</b>	<b>Percentuale</b>
Fornita direttamente	91%
Consultato altro collega e/o procedure scritte	9%
Inoltrata al 2° livello	0%

Base: 32

**Qualità delle informazioni fornite, livello: 91**

## **FASE B – ANALISI DEI PROCESSI**

### **B.1 Tecnologia**

#### *B.1.1. Infrastruttura tecnologica*

L'infrastruttura tecnologia attualmente utilizzata è basata sull'integrazione tra computer e telefonia (CTI). I contatti con gli utenti sono gestiti attraverso apposito software gestionale e non è stato ancora implementato un vero e proprio sistema di CRM.

L'accoglienza della chiamata dei clienti avviene tramite messaggi personalizzati finalizzati a fornire una prima informazione sui disservizi in atto (attiva da dicembre 2003).

**Infrastruttura tecnologica, livello: 50**

#### *B.1.2. Canale di contatto*

I canali messi a disposizione degli utenti sono il telefono, la posta elettronica ed il web.

**Canale di contatto, livello: 100**

## **B.2. Organizzazione**

In merito all'organizzazione del gruppo di lavoro, il personale impiegato nel Contact Center è inquadrato con contratto a tempo indeterminato. L'età media degli operatori è di 48 anni, l'anzianità media di 22 anni.

### *B.2.1. Responsabilità*

L'area Contact Center risponde ad un responsabile d'area.

<b>Responsabilità, livello: 100</b>
-------------------------------------

### *B.2.2. Supervisione*

Il gruppo è coordinato da un team leader.

<b>Supervisione, livello: 100</b>
-----------------------------------

### *B.2.3. Formazione degli operatori*

Il personale attualmente impiegato ha ricevuto formazione iniziale relativamente alla comunicazione con i clienti, l'utilizzo del personal computer, la lingua inglese; non si evince la pianificazione di aggiornamenti.

<b>Formazione, livello: 50</b>
--------------------------------

### *B.2.4. Procedure*

Dalla rilevazione effettuata si evince l'esistenza di procedure operative tuttavia non completamente formalizzate e ben definite.

<b>Procedure, livello: 50</b>
-------------------------------

## **B.3. Copertura del servizio**

Sulla base dell'analisi dei dati di traffico telefonico gestito nel 2003 forniti dall'azienda, il totale delle telefonate pervenute corrisponde a 456.468, di queste la percentuale di abbandonate è pari al 61,3% mentre il tempo medio di risposta è di 1,30 minuti.

### *B.3.1. Presidio del servizio giornaliero*

Il presidio con operatore è garantito da una piattaforma operativa formata da 22 persone. Il servizio è attivo 24 ore su 24.

<b>Presidio giornaliero, livello: 100</b>
---

### *B.3.2. Presidio del servizio settimanale*

Il presidio con operatore è garantito dal lunedì alla domenica.

**Presidio settimanale, livello: 100**

### *B.3.3. Flessibilità nella gestione dei picchi/eventi straordinari*

Nell'interazione con i clienti/utenti, relativamente alla flessibilità, la criticità è rappresentata dalla modulazione del dimensionamento. Tuttavia l'intero processo operativo, così come emerso dall'incontro effettuato con i responsabili del servizio, è attualmente oggetto di riorganizzazione. Il processo di cambiamento pone grande attenzione alla gestione dei picchi oggi gestiti con operatori sintetici (IVR) e non facilmente prevedibili per la natura stessa del servizio.

**Flessibilità nella gestione dei picchi/eventi straordinari, livello: 0**

## **B.4. Verifica della qualità**

### *B.4.1. Controllo qualità contatto telefonico*

Relativamente al controllo sulla qualità, vengono effettuate azioni di controllo tramite ascolto di un campione di chiamate estratte all'interno di un determinato periodo temporale; non si evince un'attività di auditing programmata, né di analisi dei dati.

**Controllo qualità contatto telefonico, livello: 50**

### *B.4.2. Verifica dei livelli del servizio*

L'attività dell'area Contact Center è oggetto di elaborazione da parte di un sistema di reporting che fornisce informazioni dettagliate relative al traffico telefonico entrante.

**Verifica dei livelli del servizio, livello: 100**

#### 5.4 ACEA – Segnalazione guasti idrici

Il numero telefonico è l'800.130.335, monitorato attraverso 43 telefonate.

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

#### A.1. ACCESSIBILITÀ AL CONTACT CENTER

##### A.1.1. Reperibilità

##### A.1.1.1. Mezzi utilizzati per pubblicizzare il servizio

Mezzi utilizzati per pubblicizzare il servizio	Reperibilità
Servizio informativo Telecom 412	Immediata
Elenchi telefonici	Immediata
Internet	Immediata
Televideo	Immediata
Pubblicità locale	Immediata

**Reperibilità, livello: 100**

##### A.1.2. Costo del servizio e trasparenza del costo

##### A.1.2.1. Tipologia numero utilizzato e relativo costo

Il numero di telefono utilizzato è un numero verde. La sua gratuità è resa esplicita con la dicitura “numero verde”, ossia un numero di telefono che non grava di nessun costo l'utenza che ne usufruisce.

**Costo e trasparenza, livello: 100**

##### A.1.3. Accesso alle informazioni

##### A.1.3.1. Accessibilità da cellulare e fuori distretto

Il servizio è accessibile sia da telefono fisso che da cellulare. Data peculiarità del servizio, non è indispensabile l'accesso da fuori distretto.

#### A.1.3.2. Esito del tentativo di contatto

Relativamente all'accesso alle informazioni, nell'86% dei casi la risposta è avvenuta tramite disco, in nessun caso tramite operatore (per un totale di esiti positivi dell'86%), nel 12% dei casi la chiamata è stata abbandonata in coda, mentre nel restante 2% la linea è risultata occupata.

<b>Esito del tentativo di contatto</b>	<b>Percentuale</b>
Risponde operatore	0%
Risponde disco	86%
Cade la linea	0%
Abbandono in coda	12%
Linea occupata	2%

Base: 43

#### A.1.3.3. Tipologia risposta fornita da disco

Il messaggio fornito dal disco non contiene pubblicità, né fornisce informazioni; si tratta di un invito ad attendere la risposta del primo operatore disponibile.

### **Accesso alle informazioni, livello: 89**

#### *A.1.4. Tempi di attesa*

##### A.1.4.1. Tempi di risposta

Nel 100% dei casi la risposta arriva da disco entro i 20 secondi.

<b>Tempi di risposta</b>	<b>Percentuale</b>
Risponde operatore entro 20 secondi	0%
Risponde disco entro 20 secondi	100%
Risponde operatore oltre 20 secondi	0%
Risponde disco oltre 20 secondi	0%

Base: 37

#### A.1.4.2. Tempi di attesa per la risposta dell'operatore (dalla risposta del disco)

In nessun caso si riceve la risposta dell'operatore entro i 20 secondi. Nel 65% dei casi la risposta arriva tra i 20 secondi e un minuto, nel 27% tra un minuto e i 2 minuti, mentre nel restante 8% oltre i 2 minuti.

<b>Tempi di attesa per la risposta dell'operatore</b>	<b>Percentuale</b>
Fino a 20 secondi	0%
Da 20 secondi a 1 minuto	65%
Da 1 minuto a 2 minuti	27%
Oltre 2 minuti	8%

Base: 37

#### A.1.4.3. Tempi di attesa per la formulazione della prima domanda

Nel 19% dei casi si riesce a formulare la prima domanda all'operatore entro un minuto (in nessun caso comunque entro i 20 secondi), nel 59% tra un minuto e i 2 minuti, mentre nel restante 22% oltre i 2 minuti.

<b>Tempi di attesa per la formulazione della prima domanda</b>	<b>Percentuale</b>
Fino a 20 secondi	0%
Da 20 secondi a 1 minuto	19%
Da 1 minuto a 2 minuti	59%
Oltre 2 minuti	22%

Base: 37

### **Tempi di attesa, livello: 40**

## **A.2. QUALITÀ DEL CONTATTO CON GLI UTENTI**

### *A.2.1. Apertura chiamata*

#### A.2.1.1. Identificazione dell'operatore

Nel 57% dei casi gli operatori si sono identificati spontaneamente, mentre nel restante 43% solo su richiesta (Base: 37).

#### A.2.1.2. Saluto di accoglienza

Nel 97% dei casi gli operatori hanno salutato cortesemente al momento della risposta ("buongiorno", "buonasera"), nel restante 3% non lo hanno fatto (Base: 37).

#### A.2.1.3. Forma di identificazione dell'operatore

Nel 100% dei casi gli operatori si sono identificati col nome (Base: 37).

#### A.2.1.4. Identificazione dell'Ente

Nel 22% dei casi gli operatori, nel presentarsi, hanno identificato l'Ente, nel 78% dei casi non lo hanno fatto (Base: 37).

### Apertura chiamata, livello: 63

#### A.2.2. Chiusura chiamata

##### A.2.2.1. Identificazione dell'operatore

In nessun caso gli operatori si sono identificati in chiusura di telefonata (Base: 37).

##### A.2.2.2. Identificazione dell'Ente

Nel 3% dei casi gli operatori, in chiusura di telefonata, hanno identificato anche l'Ente, mentre nel 97% dei casi non lo hanno fatto (Base: 37).

##### A.2.2.3. Saluto di congedo

Nel 100% dei casi gli operatori hanno salutato cortesemente al termine della chiamata (Base: 37).

### Chiusura chiamata, livello: 40

## A.3. QUALITÀ DELLE RISPOSTE

#### A.3.1. Qualità dell'interazione

##### A.3.1.1. Disponibilità

Nel 30% dei casi si è riscontrato un buon livello di disponibilità da parte degli operatori, nel 65% dei casi livello di disponibilità è risultato sufficiente, mentre nel restante 5% insufficiente, per un totale pari al 95% di "almeno sufficiente".

Disponibilità nelle risposte	Percentuale
Buona	30%
Sufficiente	65%
Non sufficiente	5%

Base: 37

#### A.3.1.2. Chiarezza espositiva

Nel 19% dei casi si è riscontrato un buon livello di chiarezza espositiva da parte degli operatori, nel 76% dei casi il livello della chiarezza espositiva è risultato sufficiente e nel restante 5% la chiarezza espositiva non è stata sufficiente, per un totale pari al 95% di “almeno sufficiente”.

<b>Chiarezza espositiva nelle risposte</b>	<b>Percentuale</b>
Buona	19%
Sufficiente	76%
Non sufficiente	5%

Base: 37

#### A.3.1.3. Comprensione

Nel 27% dei casi si è riscontrata una buona comprensione da parte degli operatori, nel 68% dei casi la comprensione è risultata sufficiente e nel restante 5% la comprensione riscontrata è risultata insufficiente, per un totale pari al 95% di “almeno sufficiente”.

<b>Comprensione nelle risposte</b>	<b>Percentuale</b>
Buona	27%
Sufficiente	68%
Non sufficiente	5%

Base: 37

#### A.3.1.4. Problem solving

Nel 38% dei casi si è riscontrata una buona capacità di soddisfare la richiesta dell'utente, nel 57% dei casi il livello di risoluzione è risultato sufficiente e nel restante 5% dei casi si è riscontrata una insufficiente capacità da parte degli operatori, per un totale pari al 95% di “almeno sufficiente”.

<b>Problem solving</b>	<b>Percentuale</b>
Buono	38%
Sufficiente	57%
Non sufficiente	5%

Base: 37

**Qualità dell'interazione, livello: 95**

### A.3.2. Qualità delle informazioni fornite

#### A.3.2.1. Livello delle risposte

Nell'89% dei casi la risposta degli operatori è risultata esauriente, nel restante 11% il chiamante non è rimasto soddisfatto (Base: 37).

#### A.3.2.2. Procedura della risposta

Nell'89% dei casi gli operatori sono stati in grado di fornire risposte direttamente, nel restante 11% dei casi hanno consultato un collega o procedure scritte.

<b>Livello delle risposte</b>	<b>Percentuale</b>
Fornita direttamente	89%
Consultato altro collega e/o procedure scritte	11%
Inoltrata al 2° livello	0%

Base: 37

**Qualità delle informazioni fornite, livello: 89**

## FASE B – ANALISI DEI PROCESSI

### B.1 Tecnologia

#### B.1.1. Infrastruttura tecnologica

L'infrastruttura tecnologica attualmente utilizzata è basata sull'integrazione tra computer e telefonia (CTI). I contatti con gli utenti sono gestiti attraverso apposito software gestionale e non è stato ancora implementato un vero e proprio sistema di CRM.

L'accoglienza della chiamata dei clienti avviene tramite operatore sintetico (IVR).

**Infrastruttura tecnologica, livello: 50**

#### B.1.2. Canale di contatto

I canali messi a disposizione degli utenti sono il telefono ed il web.

**Canale di contatto, livello: 100**

## **B.2. Organizzazione**

In merito all'organizzazione del gruppo di lavoro, il personale impiegato nel Contact Center è inquadrato con contratto a tempo indeterminato.

### *B.2.1. Responsabilità*

L'area Contact Center risponde ad un responsabile d'area.

**Responsabilità, livello: 100**

### *B.2.2. Supervisione*

Il gruppo è coordinato da un team leader.

**Supervisione, livello: 100**

### *B.2.3. Formazione degli operatori*

Il personale attualmente impiegato ha ricevuto formazione iniziale di carattere tecnico specialistico. Non si evince la pianificazione di aggiornamenti.

**Formazione, livello: 50**

### *B.2.4. Procedure*

Dalla rilevazione effettuata si evince l'esistenza di procedure operative tuttavia non completamente formalizzate e ben definite.

**Procedure, livello: 50**

## **B.3. Copertura del servizio**

Non sono stati forniti dati di traffico da analizzare; in ogni caso dalle interviste si evidenzia che il traffico telefonico medio di un anno corrisponde a circa 200.000 contatti.

### *B.3.1. Presidio del servizio giornaliero*

Il presidio con operatore è garantito da una piattaforma operativa formata da 12 persone. Il servizio è attivo 24 ore su 24.

**Presidio giornaliero, livello: 100**

### *B.3.2. Presidio del servizio settimanale*

Il presidio con operatore è garantito dal lunedì alla domenica.

**Presidio settimanale, livello: 100**

### *B.3.3. Flessibilità nella gestione dei picchi/eventi straordinari*

Nell'interazione con i clienti/utenti, relativamente alla flessibilità, la criticità è rappresentata dalla modulazione del dimensionamento. Tuttavia l'intero processo operativo, così come emerso dall'incontro effettuato con i responsabili del servizio, è attualmente oggetto di riorganizzazione. Il processo di cambiamento pone grande attenzione alla gestione dei picchi non facilmente prevedibili per la natura stessa del servizio.

**Flessibilità nella gestione dei picchi/eventi straordinari, livello: 0**

## **B.4. Verifica della qualità**

### *B.4.1. Controllo qualità contatto telefonico*

Relativamente al controllo sulla qualità, non è stata rilevata documentazione da cui evincere attività di auditing.

**Controllo qualità contatto telefonico, livello: 0**

### *B.4.2. Verifica dei livelli del servizio*

Non è stata rilevata alcuna attività di verifica dei livelli di servizio quantitativi in riferimento al traffico.

**Verifica dei livelli del servizio, livello: 0**

## 5.5 ACEA – Segnalazione guasti illuminazione pubblica

Il numero telefonico è l'800.130.336, monitorato attraverso 31 telefonate.

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

#### A.1. ACCESSIBILITÀ AL CONTACT CENTER

##### A.1.1. Reperibilità

###### A.1.1.1. Mezzi utilizzati per pubblicizzare il servizio

Mezzi utilizzati per pubblicizzare il servizio	Reperibilità
Servizio informativo Telecom 412	Immediata
Elenchi telefonici	Immediata
Internet	Immediata
Televideo	Immediata
Pubblicità locale	Immediata

**Reperibilità, livello: 100**

##### A.1.2. Costo del servizio e trasparenza del costo

###### A.1.2.1. Tipologia numero utilizzato e relativo costo

Il numero di telefono utilizzato è un numero verde. La sua gratuità è resa esplicita con la dicitura “numero verde”, ossia un numero di telefono che non grava di nessun costo l'utenza che ne usufruisce.

**Costo e trasparenza, livello: 100**

##### A.1.3. Accesso alle informazioni

###### A.1.3.1. Accessibilità da cellulare e fuori distretto

Il servizio è accessibile solo da telefono fisso all'interno del distretto di Roma.

#### A.1.3.2. Esito del tentativo di contatto

Relativamente all'accesso alle informazioni, nell'84% dei casi la risposta è avvenuta tramite disco, in nessun caso tramite operatore (per un totale di esiti positivi dell'84%), nel 13% dei casi la chiamata è stata abbandonata in coda, mentre nel restante 3% la linea è risultata occupata.

<b>Esito del tentativo di contatto</b>	<b>Percentuale</b>
Risponde operatore	0%
Risponde disco	84%
Cade la linea	0%
Abbandono in coda	13%
Linea occupata	3%

Base: 31

#### A.1.3.3. Tipologia risposta fornita da disco

Il messaggio fornito dal disco invita ad attendere la risposta del primo operatore disponibile e fornisce la possibilità di registrare la segnalazione alla segreteria telefonica.

**Accesso alle informazioni, livello: 82**

#### *A.1.4. Tempi di attesa*

##### A.1.4.1. Tempi di risposta

Nel 100% dei casi la risposta arriva da disco entro i 20 secondi.

<b>Tempi di risposta</b>	<b>Percentuale</b>
Risponde operatore entro 20 secondi	0%
Risponde disco entro 20 secondi	100%
Risponde operatore oltre 20 secondi	0%
Risponde disco oltre 20 secondi	0%

Base: 26

#### A.1.4.2. Tempi di attesa per la risposta dell'operatore (dalla risposta del disco)

In nessun caso si riceve la risposta dell'operatore entro i 20 secondi. Nel 77% dei casi la risposta arriva tra i 20 secondi e un minuto, nel 15% tra un minuto e i 2 minuti, mentre nel restante 8% oltre i 2 minuti.

<b>Tempi di attesa per la risposta dell'operatore</b>	<b>Percentuale</b>
Fino a 20 secondi	0%
Da 20 secondi a 1 minuto	77%
Da 1 minuto a 2 minuti	15%
Oltre 2 minuti	8%

Base: 26

#### A.1.4.3. Tempi di attesa per la formulazione della prima domanda

Nel 23% dei casi si riesce a formulare la prima domanda all'operatore entro un minuto (in nessun caso comunque entro i 20 secondi), nel 46% tra un minuto e i 2 minuti, mentre nel restante 31% oltre i 2 minuti.

<b>Tempi di attesa per la formulazione della prima domanda</b>	<b>Percentuale</b>
Fino a 20 secondi	0%
Da 20 secondi a 1 minuto	23%
Da 1 minuto a 2 minuti	46%
Oltre 2 minuti	31%

Base: 26

### **Tempi di attesa, livello: 42**

## **A.2. QUALITÀ DEL CONTATTO CON GLI UTENTI**

### *A.2.1. Apertura chiamata*

#### A.2.1.1. Identificazione dell'operatore

Nel 73% dei casi gli operatori si sono identificati spontaneamente, mentre nel restante 27% solo su richiesta (Base: 26).

#### A.2.1.2. Saluto di accoglienza

Nel 92% dei casi gli operatori hanno salutato cortesemente al momento della risposta ("buongiorno", "buonasera"), nel restante 8% non lo hanno fatto (Base: 26).

#### A.2.1.3. Forma di identificazione dell'operatore

Nel 100% dei casi gli operatori si sono identificati col nome (Base: 26).

#### A.2.1.4. Identificazione dell'Ente

Nel 12% dei casi gli operatori, nel presentarsi, hanno identificato l'Ente, nell'88% dei casi non lo hanno fatto (Base: 26).

### Apertura chiamata, livello: 64

#### A.2.2. Chiusura chiamata

##### A.2.2.1. Identificazione dell'operatore

In nessun caso gli operatori si sono identificati in chiusura di telefonata (Base: 26).

##### A.2.2.2. Identificazione dell'Ente

Nell'8% dei casi gli operatori, in chiusura di telefonata, hanno identificato anche l'Ente, mentre nel 92% dei casi non lo hanno fatto (Base: 26).

##### A.2.2.3. Saluto di congedo

Nel 100% dei casi gli operatori hanno salutato cortesemente al termine della chiamata (Base: 26).

### Chiusura chiamata, livello: 41

## A.3. QUALITÀ DELLE RISPOSTE

#### A.3.1. Qualità dell'interazione

##### A.3.1.1. Disponibilità

Nel 23% dei casi si è riscontrato un buon livello di disponibilità da parte degli operatori, nel 69% dei casi livello di disponibilità è risultato sufficiente, mentre nel restante 8% insufficiente, per un totale pari al 92% di "almeno sufficiente".

Disponibilità nelle risposte	Percentuale
Buona	23%
Sufficiente	69%
Non sufficiente	8%

Base: 26

#### A.3.1.2. Chiarezza espositiva

Nel 12% dei casi si è riscontrato un buon livello di chiarezza espositiva da parte degli operatori, nell'80% dei casi il livello della chiarezza espositiva è risultato sufficiente e nel restante 8% la chiarezza espositiva non è stata sufficiente, per un totale pari al 92% di "almeno sufficiente".

<b>Chiarezza espositiva nelle risposte</b>	<b>Percentuale</b>
Buona	12%
Sufficiente	80%
Non sufficiente	8%

Base: 26

#### A.3.1.3. Comprensione

Nel 23% dei casi si è riscontrata una buona comprensione da parte degli operatori, nel 73% dei casi la comprensione è risultata sufficiente e nel restante 4% la comprensione riscontrata è risultata insufficiente, per un totale pari al 96% di "almeno sufficiente".

<b>Comprensione nelle risposte</b>	<b>Percentuale</b>
Buona	23%
Sufficiente	73%
Non sufficiente	4%

Base: 26

#### A.3.1.4. Problem solving

Nel 35% dei casi si è riscontrata una buona capacità di soddisfare la richiesta dell'utente, nel 61% dei casi il livello di risoluzione è risultato sufficiente e nel restante 4% dei casi si è riscontrata una insufficiente capacità da parte degli operatori, per un totale pari al 96% di "almeno sufficiente".

<b>Problem solving</b>	<b>Percentuale</b>
Buono	35%
Sufficiente	61%
Non sufficiente	4%

Base: 26

**Qualità dell'interazione, livello: 94**

### *A.3.2. Qualità delle informazioni fornite*

#### *A.3.2.1. Livello delle risposte*

Nel 92% dei casi la risposta degli operatori è risultata esauriente, nel restante 8% il chiamante non è rimasto soddisfatto (Base: 26).

#### *A.3.2.2. Procedura della risposta*

Nel 92% dei casi gli operatori sono stati in grado di fornire risposte direttamente, nel restante 8% dei casi hanno consultato un collega o procedure scritte.

<b>Livello delle risposte</b>	<b>Percentuale</b>
Fornita direttamente	92%
Consultato altro collega e/o procedure scritte	8%
Inoltrata al 2° livello	0%

Base: 26

**Qualità delle informazioni fornite, livello: 92**

## **FASE B – ANALISI DEI PROCESSI**

### **B.1 Tecnologia**

#### *B.1.1. Infrastruttura tecnologica*

L'infrastruttura tecnologica attualmente utilizzata è basata sull'integrazione tra computer e telefonia (CTI). I contatti con gli utenti sono gestiti attraverso apposito software gestionale e non è stato ancora implementato un vero e proprio sistema di CRM.

**Infrastruttura tecnologica, livello: 50**

#### *B.1.2. Canale di contatto*

I canali messi a disposizione degli utenti sono il telefono, la posta elettronica ed il web.

**Canale di contatto, livello: 100**

## **B.2. Organizzazione**

In merito all'organizzazione del gruppo di lavoro, il personale impiegato nel Contact Center è inquadrato con contratto a tempo indeterminato. L'età media degli operatori è di 43 anni, l'anzianità media di 17 anni.

### *B.2.1. Responsabilità*

L'area Contact Center risponde ad un responsabile d'area.

<b>Responsabilità, livello: 100</b>
-------------------------------------

### *B.2.2. Supervisione*

Il gruppo è coordinato da un team leader.

<b>Supervisione, livello: 100</b>
-----------------------------------

### *B.2.3. Formazione degli operatori*

Il personale attualmente impiegato è stato formato sui sistemi informatici in uso ed ha ricevuto una formazione tecnica specifica; non si evince la pianificazione di una formazione di tipo comportamentale. A cura del team leader vengono effettuate attività "sul campo" con affiancamento dell'operatore.

<b>Formazione, livello: 50</b>
--------------------------------

### *B.2.4. Procedure*

Dalla rilevazione effettuata si evince l'esistenza di procedure operative tuttavia non completamente formalizzate e ben definite.

<b>Procedure, livello: 50</b>
-------------------------------

## **B.3. Copertura del servizio**

Sulla base dell'analisi dei dati di traffico telefonico gestito da aprile a dicembre 2003 forniti dall'azienda, il totale delle telefonate pervenute corrisponde a 87.461, la percentuale di abbandonate è pari al 31,7%, il tempo medio di risposta è di 1,09 minuti (relativamente al solo mese di dicembre 2003).

### *B.3.1. Presidio del servizio giornaliero*

Il presidio con operatore è garantito da una piattaforma operativa formata da 8 persone, di cui mediamente due contemporaneamente disponibili al telefono. Il servizio è attivo 24 ore su 24.

<b>Presidio giornaliero, livello: 100</b>
---

### *B.3.2. Presidio del servizio settimanale*

Il presidio con operatore è garantito dal lunedì alla domenica.

**Presidio settimanale, livello: 100**

### *B.3.3. Flessibilità nella gestione dei picchi/eventi straordinari*

Nell'interazione con i clienti/utenti, relativamente alla flessibilità, la criticità è rappresentata dalla modulazione del dimensionamento. Tuttavia l'intero processo operativo, così come emerso dall'incontro effettuato con i responsabili del servizio, è attualmente oggetto di riorganizzazione. Il processo di cambiamento pone grande attenzione alla gestione dei picchi non facilmente prevedibili per la natura stessa del servizio.

**Flessibilità nella gestione dei picchi/eventi straordinari, livello: 0**

## **B.4. Verifica della qualità**

### *B.4.1. Controllo qualità contatto telefonico*

Relativamente al controllo sulla qualità, vengono effettuate azioni di controllo tramite mystery call da parte dei responsabili del servizio e della Direzione, nonché analisi dati ed azioni di auditing interno.

**Controllo qualità contatto telefonico, livello: 100**

### *B.4.2. Verifica dei livelli del servizio*

L'attività dell'area Contact Center è oggetto di elaborazione da parte di un sistema di reporting che fornisce informazioni dettagliate relative al traffico telefonico entrante.

**Verifica dei livelli del servizio, livello: 100**

## 5.6 AMA

Il numero telefonico è l'800.867.035, monitorato attraverso 66 telefonate.

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

#### A.1. ACCESSIBILITÀ AL CONTACT CENTER

##### A.1.1. Reperibilità

###### A.1.1.1. Mezzi utilizzati per pubblicizzare il servizio

Mezzi utilizzati per pubblicizzare il servizio	Reperibilità
Servizio informativo Telecom 412	Immediata
Elenchi telefonici	Immediata
Internet	Immediata
Televideo	Immediata
Pubblicità locale	Immediata

**Reperibilità, livello: 100**

##### A.1.2. Costo del servizio e trasparenza del costo

###### A.1.2.1. Tipologia numero utilizzato e relativo costo

Il numero di telefono utilizzato è un numero verde gratuito. La sua gratuità è resa esplicita con la dicitura “numero verde”, ossia un numero di telefono che non grava di nessun costo l'utenza che ne usufruisce.

**Costo e trasparenza, livello: 100**

##### A.1.3. Accesso alle informazioni

###### A.1.3.1. Accessibilità da cellulare e fuori distretto

Il servizio è accessibile sia da cellulare che da telefono fisso sull'intero territorio nazionale.

#### A.1.3.2. Esito del tentativo di contatto

Relativamente all'accesso alle informazioni, nel 95% dei casi la risposta è avvenuta tramite disco (per un totale di esiti positivi del 95%), nel 3% dei casi la chiamata è stata abbandonata in coda, mentre nel restante 2% la linea è caduta durante il tono di libero, prima che la chiamata potesse arrivare al disco.

<b>Esito del tentativo di contatto</b>	<b>Percentuale</b>
Risponde operatore	0%
Risponde disco	95%
Cade la linea	2%
Abbandono in coda	3%
Nessuno risponde	0%

Base: 66

#### A.1.3.3. Tipologia risposta fornita da disco

Il sistema di risposta automatica da disco dirige il chiamante a selezionare, tramite la tastiera del telefono, un menù di voci che corrispondono alla tipologia di servizi offerti, permettendo di ottenere sia informazioni preregistrate che di parlare con un operatore.

### **Accesso alle informazioni, livello: 96**

#### *A.1.4. Tempi di attesa*

##### A.1.4.1. Tempi di risposta

Nel 100% dei casi la risposta arriva da disco entro i 20 secondi.

<b>Tempi di risposta</b>	<b>Percentuale</b>
Risponde operatore entro 20 secondi	0%
Risponde disco entro 20 secondi	100%
Risponde operatore oltre 20 secondi	0%
Risponde disco oltre 20 secondi	0%

Base: 63

#### A.1.4.2. Tempi di attesa per la risposta dell'operatore (dalla risposta del disco)

Nell'11% dei casi la risposta di un operatore arriva entro i 20 secondi dalla risposta del disco, nell'84% tra i 20 secondi e un minuto, mentre nel restante 5% tra un minuto e i 2 minuti.

<b>Tempi di attesa per la risposta dell'operatore</b>	<b>Percentuale</b>
Fino a 20 secondi	11%
Da 20 secondi a 1 minuto	84%
Da 1 minuto a 2 minuti	5%
Oltre 2 minuti	0%

Base: 63

#### A.1.4.3. Tempi di attesa per la formulazione della prima domanda

Nel 6% dei casi si riesce a formulare la prima domanda all'operatore entro i 20 secondi, mentre nel restante 94% tra i 20 secondi e il minuto, per un totale pari al 100% entro un minuto.

<b>Tempi di attesa per la formulazione della prima domanda</b>	<b>Percentuale</b>
Fino a 20 secondi	6%
Da 20 secondi a 1 minuto	94%
Da 1 minuto a 2 minuti	0%
Oltre 2 minuti	0%

Base: 63

**Tempi di attesa, livello: 82**

## A.2. QUALITÀ DEL CONTATTO CON GLI UTENTI

### A.2.1. Apertura chiamata

#### A.2.1.1. Identificazione dell'operatore

Nel 92% dei casi gli operatori si sono identificati spontaneamente, mentre nel restante 8% solo su richiesta (Base: 63).

#### A.2.1.2. Saluto di accoglienza

Nel 97% dei casi gli operatori hanno salutato cortesemente al momento della risposta ("buongiorno", "buonasera"), nel restante 3% non lo hanno fatto (Base: 63).

#### A.2.1.3. Forma di identificazione dell'operatore

Nel 95% dei casi gli operatori si sono identificati col nome, nel 5% dei casi con il cognome, per un totale pari al 100% dei casi di identificazione avvenuta (Base: 63).

#### A.2.1.4. Identificazione dell'Ente

Nel 94% dei casi gli operatori, nel presentarsi, hanno identificato l'Ente, nel 6% dei casi non lo hanno fatto (Base: 63).

### Apertura chiamata, livello: 95

#### A.2.2. Chiusura chiamata

##### A.2.2.1. Identificazione dell'operatore

Nel 6% dei casi gli operatori si sono identificati in chiusura di telefonata (Base: 63).

##### A.2.2.2. Identificazione dell'Ente

Nel 5% dei casi gli operatori, in chiusura di telefonata, hanno identificato anche l'Ente, mentre nel 95% dei casi non lo hanno fatto (Base: 63).

##### A.2.2.3. Saluto di congedo

Nel 100% dei casi gli operatori hanno salutato cortesemente al termine della chiamata (Base: 63).

### Chiusura chiamata, livello: 44

## A.3. QUALITÀ DELLE RISPOSTE

#### A.3.1. Qualità dell'interazione

##### A.3.1.1. Disponibilità

Nel 24% dei casi si è riscontrato un buon livello di disponibilità da parte degli operatori, nel 65% dei casi livello di disponibilità è risultato sufficiente, mentre nel restante 11% insufficiente, per un totale pari all'89% di "almeno sufficiente".

Disponibilità nelle risposte	Percentuale
Buona	24%
Sufficiente	65%
Non sufficiente	11%

Base: 63

#### A.3.1.2. Chiarezza espositiva

Nel 55% dei casi si è riscontrato un buon livello di chiarezza espositiva da parte degli operatori, nel 40% dei casi il livello della chiarezza espositiva è risultato sufficiente e nel restante 5% la chiarezza espositiva non è stata sufficiente, per un totale pari al 95% di “almeno sufficiente”.

<b>Chiarezza espositiva nelle risposte</b>	<b>Percentuale</b>
Buona	55%
Sufficiente	40%
Non sufficiente	5%

Base: 63

#### A.3.1.3. Comprensione

Nel 35% dei casi si è riscontrata una buona comprensione da parte degli operatori, nel 60% dei casi la comprensione è risultata sufficiente e nel restante 5% la comprensione riscontrata è risultata insufficiente, per un totale pari al 95% di “almeno sufficiente”.

<b>Comprensione nelle risposte</b>	<b>Percentuale</b>
Buona	35%
Sufficiente	60%
Non sufficiente	5%

Base: 63

#### A.3.1.4. Problem solving

Nel 27% dei casi si è riscontrata una buona capacità di soddisfare la richiesta dell'utente, nel 70% dei casi il livello di risoluzione è risultato sufficiente e nel restante 3% dei casi si è riscontrata una insufficiente capacità da parte degli operatori, per un totale pari al 97% di “almeno sufficiente”.

<b>Problem solving</b>	<b>Percentuale</b>
Buono	27%
Sufficiente	70%
Non sufficiente	3%

Base: 63

**Qualità dell'interazione, livello: 94**

### *A.3.2. Qualità delle informazioni fornite*

#### *A.3.2.1. Livello delle risposte*

Nel 94% dei casi la risposta degli operatori è risultata esauriente, nel restante 6% il chiamante non è rimasto soddisfatto (Base: 63).

#### *A.3.2.2. Procedura della risposta*

Nel 90% dei casi gli operatori sono stati in grado di fornire risposte direttamente, nel restante 10% dei casi hanno consultato un collega o procedure scritte.

<b>Livello delle risposte</b>	<b>Percentuale</b>
Fornita direttamente	90%
Consultato altro collega e/o procedure scritte	10%
Inoltrata al 2° livello	0%

Base: 63

**Qualità delle informazioni fornite, livello: 93**

## **FASE B – ANALISI DEI PROCESSI**

### **B.1 Tecnologia**

#### *B.1.1. Infrastruttura tecnologica*

Riguardo agli elementi del processo, AMA gestisce il dialogo diretto con i propri utenti attraverso un sistema CTI. I casi vengono gestiti attraverso l'utilizzo della rete intranet e del sito web. Non risulta essere ancora stato implementato un vero e proprio sistema di CRM.

**Infrastruttura tecnologica, livello: 50**

#### *B.1.2. Canale di contatto*

Il servizio AMA è messo a disposizione degli utenti attraverso il canale telefonico, la posta elettronica ed il web.

**Canale di contatto, livello: 100**

## **B.2. Organizzazione**

Il personale impiegato nel contact center è interno (con contratto a tempo indeterminato). Una parte del gruppo, organizzata in telelavoro, si occupa delle prenotazioni dei servizi a pagamento e funge da back-up per la gestione di eventuali picchi di traffico. L'età media degli operatori è 43 anni, l'anzianità aziendale 13 anni. Il turn over è pari a zero.

### *B.2.1. Responsabilità*

L'area Contact Center risponde ad un responsabile d'area ed è situata all'interno dei locali AMA.

**Responsabilità, livello: 100**

### *B.2.2. Supervisione*

Il gruppo è coordinato da un team leader ed è composto da operatori che lavorano full time.

**Supervisione, livello: 100**

### *B.2.3. Formazione degli operatori*

La formazione degli operatori avviene "sul campo". Dall'intervista si evince che gli interventi formativi ed in particolare gli aggiornamenti vengono realizzati nei momenti dell'anno con meno carichi di lavoro.

**Formazione, livello: 50**

### *B.2.4. Procedure*

I processi di comunicazione con il cliente sono certificati, ed è presente l'apposita procedura di gestione dei contatti. Le informazioni giornaliere, che esulano dalla normale procedura, sono condivise su una lavagna presente in sala e aggiornate a cura del team leader che si interfaccia con i diversi reparti competenti.

**Procedure, livello: 100**

## **B.3. Copertura del servizio**

Sulla base dell'analisi dei dati forniti, il contact center dell'AMA ha ricevuto nel corso del 2003 circa 200.000 telefonate, di cui il 44% circa ha generato l'apertura di una pratica. Dall'analisi di un mese preso a campione (gennaio 2003), si evidenzia una suddivisione omogenea tra richiesta di informazioni e reclami, sui quali viene posta grande attenzione. Dai dati analizzati non è stato possibile evidenziare i risultati quantitativi del servizio.

### *B.3.1. Presidio del servizio giornaliero*

Il presidio con operatore è garantito da una piattaforma operativa formata da 22 persone (di cui 6 in telelavoro) che operano dalle ore 8 alle ore 17 (il venerdì dalle 8 alle 14).

**Presidio giornaliero, livello: 50**

### *B.3.2. Presidio del servizio settimanale*

Il presidio con operatore è garantito dal lunedì al venerdì.

**Presidio settimanale, livello: 50**

### *B.3.3. Flessibilità nella gestione dei picchi/eventi straordinari*

Nell'interazione con i clienti utenti, la flessibilità degli strumenti utilizzati da AMA è ben rappresentata dall'utilizzo del telelavoro, quale supporto nella gestione di picchi di traffico e nella possibilità di suddividere il lavoro per tipologia all'interno del gruppo operativo.

A dare ancora più flessibilità potrebbe essere, secondo il management di AMA, la diversificazione dei tempi di risposta in funzione della tipologia di servizio, ad esempio veicolando i casi che non richiedono una risoluzione immediata sul canale postale.

**Flessibilità nella gestione dei picchi/eventi straordinari, livello: 100**

## **B.4. Verifica della qualità**

### *B.4.1. Controllo qualità contatto telefonico*

Relativamente al controllo sulla qualità delle risposte, non è stata riscontrata un'attività pianificata; detto controllo è effettuato dal team leader (caposala) che risponde poi direttamente al responsabile del servizio.

**Controllo qualità contatto telefonico, livello: 50**

### *B.4.2. Verifica dei livelli del servizio*

È presente un sistema di reporting che fornisce i dati relativi al traffico telefonico gestito, da cui è stato possibile rilevare solamente elementi di carattere quantitativo legati alla suddivisione del traffico entrante per tipologia e distribuzione giornaliera degli stessi.

**Verifica dei livelli del servizio, livello: 50**

## 5.7 ATAC

Il numero telefonico è l'800.431.784, monitorato attraverso 68 telefonate.

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

#### A.1. ACCESSIBILITÀ AL CONTACT CENTER

##### A.1.1. Reperibilità

###### A.1.1.1. Mezzi utilizzati per pubblicizzare il servizio

Mezzi utilizzati per pubblicizzare il servizio	Reperibilità
Servizio informativo Telecom 412	Immediata
Elenchi telefonici	Immediata
Internet	Immediata
Televideo	Immediata
Pubblicità locale	Immediata

**Reperibilità, livello: 100**

##### A.1.2. Costo del servizio e trasparenza del costo

###### A.1.2.1. Tipologia numero utilizzato e relativo costo

Il numero di telefono utilizzato è un numero verde gratuito. La sua gratuità è resa esplicita con la dicitura “numero verde”, ossia un numero di telefono che non grava di nessun costo l'utenza che ne usufruisce.

**Costo e trasparenza, livello: 100**

##### A.1.3. Accesso alle informazioni

###### A.1.3.1. Accessibilità da cellulare e fuori distretto

Il servizio è accessibile solo da telefono fisso sull'intero territorio nazionale.

#### A.1.3.2. Esito del tentativo di contatto

Relativamente all'accesso alle informazioni, nel 77% dei casi la risposta è avvenuta tramite disco (per un totale di esiti positivi del 77%), nel 16% dei casi la linea è caduta durante il tono di libero prima che la chiamata potesse arrivare ad operatore o a disco, mentre nel restante 7% la chiamata è stata abbandonata in coda.

<b>Esito del tentativo di contatto</b>	<b>Percentuale</b>
Risponde operatore	0%
Risponde disco	77%
Cade la linea	16%
Abbandono in coda	7%
Nessuno risponde	0%

Base: 68

#### A.1.3.3. Tipologia risposta fornita da disco

Il messaggio del disco fornisce informazioni solo sugli orari nei quali è attivo il servizio, e invita ad attendere la risposta del primo operatore disponibile.

<b>Accesso alle informazioni, livello: 72</b>
---

#### A.1.4. Tempi di attesa

##### A.1.4.1. Tempi di risposta

Nel 56% dei casi la risposta avviene tramite disco entro i 20 secondi, nel restante 44% la risposta avviene tramite disco oltre i 20 secondi.

<b>Tempi di risposta</b>	<b>Percentuale</b>
Risponde operatore entro 20 secondi	0%
Risponde disco entro 20 secondi	56%
Risponde operatore oltre 20 secondi	0%
Risponde disco oltre 20 secondi	44%

Base: 52

#### A.1.4.2. Tempi di attesa per la risposta dell'operatore (dalla risposta del disco)

Nel 25% dei casi la risposta di un operatore arriva entro i 20 secondi dalla risposta del disco, nel 54% tra i 20 secondi e un minuto, nel 19% tra un minuto e i 2 minuti, mentre nel restante 2% oltre i 2 minuti.

<b>Tempi di attesa per la risposta dell'operatore</b>	<b>Percentuale</b>
Fino a 20 secondi	25%
Da 20 secondi a 1 minuto	54%
Da 1 minuto a 2 minuti	19%
Oltre 2 minuti	2%

Base: 52

#### A.1.4.3. Tempi di attesa per la formulazione della prima domanda

Nel 46% dei casi si riesce a formulare la prima domanda all'operatore entro i 20 secondi, nel 48% tra i 20 secondi e il minuto (per un totale pari al 94% entro un minuto), nel 4% tra un minuto e i 2 minuti, mentre nel restante 2% oltre i 2 minuti.

<b>Tempi di attesa per la formulazione della prima domanda</b>	<b>Percentuale</b>
Fino a 20 secondi	46%
Da 20 secondi a 1 minuto	48%
Da 1 minuto a 2 minuti	4%
Oltre 2 minuti	2%

Base: 52

### **Tempi di attesa, livello: 69**

## **A.2. QUALITÀ DEL CONTATTO CON GLI UTENTI**

### *A.2.1. Apertura chiamata*

#### A.2.1.1. Identificazione dell'operatore

Nel 75% dei casi gli operatori si sono identificati spontaneamente, mentre nel restante 25% solo su richiesta (Base: 52).

#### A.2.1.2. Saluto di accoglienza

Nel 94% dei casi gli operatori hanno salutato cortesemente al momento della risposta ("buongiorno", "buonasera"), nel restante 6% non lo hanno fatto (Base: 52).

#### A.2.1.3. Forma di identificazione dell'operatore

Nel 92% dei casi gli operatori si sono identificati col nome, nel 6% dei casi con il cognome, mentre nel restante 2% sia con il nome che con il cognome, per un totale pari al 100% dei casi di identificazione avvenuta (Base: 52).

#### A.2.1.4. Identificazione dell'Ente

Nel 98% dei casi gli operatori, nel presentarsi, hanno identificato l'Ente, nel 2% dei casi non lo hanno fatto (Base: 52).

### Apertura chiamata, livello: 91

#### A.2.2. Chiusura chiamata

##### A.2.2.1. Identificazione dell'operatore

In nessun caso gli operatori si sono identificati in chiusura di telefonata (Base: 52).

##### A.2.2.2. Identificazione dell'Ente

Nel 90% dei casi gli operatori, in chiusura di telefonata, hanno identificato anche l'Ente, mentre nel 10% dei casi non lo hanno fatto (Base: 52).

##### A.2.2.3. Saluto di congedo

Nel 98% dei casi gli operatori hanno salutato cortesemente al termine della chiamata (Base: 52).

### Chiusura chiamata, livello: 48

## A.3. QUALITÀ DELLE RISPOSTE

#### A.3.1. Qualità dell'interazione

##### A.3.1.1. Disponibilità

Nel 21% dei casi si è riscontrato un buon livello di disponibilità da parte degli operatori, nel 67% dei casi livello di disponibilità è risultato sufficiente, mentre nel restante 12% insufficiente, per un totale pari all'88% di "almeno sufficiente".

Disponibilità nelle risposte	Percentuale
Buona	21%
Sufficiente	67%
Non sufficiente	12%

Base: 52

#### A.3.1.2. Chiarezza espositiva

Nel 17% dei casi si è riscontrato un buon livello di chiarezza espositiva da parte degli operatori, nel 79% dei casi il livello della chiarezza espositiva è risultato sufficiente e nel restante 4% la chiarezza espositiva non è stata sufficiente, per un totale pari al 96% di “almeno sufficiente”.

<b>Chiarezza espositiva nelle risposte</b>	<b>Percentuale</b>
Buona	17%
Sufficiente	79%
Non sufficiente	4%

Base: 52

#### A.3.1.3. Comprensione

Nel 23% dei casi si è riscontrata una buona comprensione da parte degli operatori, nel 69% dei casi la comprensione è risultata sufficiente e nel restante 8% la comprensione riscontrata è risultata insufficiente, per un totale pari al 92% di “almeno sufficiente”.

<b>Comprensione nelle risposte</b>	<b>Percentuale</b>
Buona	23%
Sufficiente	69%
Non sufficiente	8%

Base: 52

#### A.3.1.4. Problem solving

Nel 12% dei casi si è riscontrata una buona capacità di soddisfare la richiesta dell'utente, nell'82% dei casi il livello di risoluzione è risultato sufficiente e nel restante 6% dei casi si è riscontrata una insufficiente capacità da parte degli operatori, per un totale pari al 94% di “almeno sufficiente”.

<b>Problem solving</b>	<b>Percentuale</b>
Buono	12%
Sufficiente	82%
Non sufficiente	6%

Base: 52

**Qualità dell'interazione, livello: 93**

### *A.3.2. Qualità delle informazioni fornite*

#### *A.3.2.1. Livello delle risposte*

Nell'87% dei casi la risposta degli operatori è risultata esauriente, nel restante 13% il chiamante non è rimasto soddisfatto (Base: 52).

#### *A.3.2.2. Procedura della risposta*

Nell'88% dei casi gli operatori sono stati in grado di fornire risposte direttamente, nel restante 12% dei casi hanno consultato un collega o procedure scritte.

<b>Livello delle risposte</b>	<b>Percentuale</b>
Fornita direttamente	88%
Consultato altro collega e/o procedure scritte	12%
Inoltrata al 2° livello	0%

Base: 52

**Qualità delle informazioni fornite, livello: 87**

## **FASE B – ANALISI DEI PROCESSI**

### **B.1 Tecnologia**

#### *B.1.1. Infrastruttura tecnologica*

La tecnologia che attualmente ATAC utilizza come strumento per il dialogo diretto con i propri utenti è basata sull'integrazione tra computer e telefonia: la centrale telefonica smista le chiamate alle postazioni di lavoro che possono contemporaneamente accedere al servizio attraverso la rete. ATAC gestisce i contatti telefonici condividendo le informazioni attraverso un sistema di faq presente sulla rete intranet. Non risulta essere ancora stato implementato un vero e proprio sistema di CRM.

**Infrastruttura tecnologica, livello: 50**

#### *B.1.2. Canale di contatto*

Sono a disposizione degli utenti il canale telefonico, la posta elettronica ed il web.

**Canale di contatto, livello: 100**

## **B.2. Organizzazione**

In merito all'organizzazione del gruppo di lavoro, il personale impiegato è in parte esterno (con contratto interinale) ed in parte interno. L'età media degli operatori è di 27 anni per gli esterni, 45 per gli interni, il titolo di studio è il diploma. Il turn over è prossimo allo zero, l'anzianità media di 5-6 anni.

### *B.2.1. Responsabilità*

L'area Contact Center risponde ad un responsabile d'area ed è situata all'interno dei locali ATAC.

**Responsabilità, livello: 100**

### *B.2.2. Supervisione*

Il gruppo è coordinato da un team leader ed è composto da operatori che lavorano su turni.

**Supervisione, livello: 100**

### *B.2.3. Formazione degli operatori*

Relativamente alla formazione, in fase di inserimento di nuove risorse nel gruppo di lavoro provenienti dall'esterno, è previsto l'affiancamento agli operatori più esperti. Non si evince una pianificazione puntuale delle attività formative.

**Formazione, livello: 50**

### *B.2.4. Procedure*

Non esistono procedure definite e messe a disposizione dell'operatore per la gestione dei contatti con gli utenti. L'operatore utilizza il sistema di faq.

**Procedure, livello: 50**

## **B.3. Copertura del servizio**

Sulla base dell'analisi dei dati di ATAC, realizzata su report giornalieri a campione e dati forniti nel corso dell'intervista, si evidenzia un volume mensile di traffico gestito medio di 20.000 contatti, il tempo medio di conversazione è al di sotto di 2 minuti, la percentuale media di abbandoni sul totale del traffico pari al 12%, i tempi di risposta vanno dai 30 ai 40 secondi. La piattaforma operativa è formata da 6 postazioni.

### *B.3.1. Presidio del servizio giornaliero*

Il presidio con operatore è garantito dalle 8 alle 20.

**Presidio giornaliero, livello: 75**

### *B.3.2. Presidio del servizio settimanale*

Il presidio con operatore è garantito dal lunedì al sabato.

**Presidio settimanale, livello: 75**

### *B.3.3. Flessibilità nella gestione dei picchi/eventi straordinari*

Nell'interazione con i clienti/utenti, la flessibilità del servizio reso trova il suo limite nella rigidità del dimensionamento. Una delle criticità evidenziata nel corso dell'intervista riguarda infatti l'ampliamento del gruppo di lavoro. Gli obiettivi che ATAC si pone di raggiungere sono legati essenzialmente ad un presidio più efficace in grado di garantire tempi di risposta più brevi, nonché riduzione dei tempi di attesa e quindi degli abbandoni in coda, oltre a migliorare in generale il livello delle risposte fornite in termini di completezza delle risposte.

**Flessibilità nella gestione dei picchi/eventi straordinari, livello: 0**

## **B.4. Verifica della qualità**

### *B.4.1. Controllo qualità contatto telefonico*

Relativamente al controllo sulla qualità, non è stato possibile rilevare l'adozione di uno strumento applicato sistematicamente..

**Controllo qualità contatto telefonico, livello: 50**

### *B.4.2. Verifica dei livelli del servizio*

L'attività dell'area Contact Center ATAC è oggetto di elaborazione da parte di un sistema di reporting che fornisce il dettaglio delle informazioni relative al traffico telefonico entrante. I parametri utilizzati, da quanto è stato possibile rilevare, riguardano: data; telefonate risposte; abbandoni; tempi medi di colloquio; tempi medi di attesa in coda; totale chiamate ricevute.

Esiste un report creato dal team leader che fornisce un dettaglio per operatore circa la tipologia di contatti gestiti, il numero di telefonate evase e quelle passate al back office.

**Verifica dei livelli del servizio, livello: 100**

## 5.8 STA

I numeri telefonici sono lo 06.5711.8333 e l'800.154.451, monitorati attraverso 39 telefonate.

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

#### A.1. ACCESSIBILITÀ AL CONTACT CENTER

##### A.1.1. Reperibilità

###### A.1.1.1. Mezzi utilizzati per pubblicizzare il servizio

Mezzi utilizzati per pubblicizzare il servizio	Reperibilità
Servizio informativo Telecom 412	Immediata
Elenchi telefonici	Immediata
Internet	Raggiungibile con difficoltà
Televideo	Immediata
Pubblicità locale	Immediata

**Reperibilità, livello: 90**

##### A.1.2. Costo del servizio e trasparenza del costo<sup>1</sup>

###### A.1.2.1. Tipologia numero utilizzato e relativo costo

Il numero di telefono utilizzato è un numero urbano.

**Costo e trasparenza, livello: 50**

##### A.1.3. Accesso alle informazioni

###### A.1.3.1. Accessibilità da cellulare e fuori distretto

Il servizio è accessibile sia da telefono fisso che da cellulare sull'intero territorio nazionale.

<sup>1</sup> Relativamente a questo aspetto, si è preso in considerazione esclusivamente il numero 06.57118333, in quanto dal 1° dicembre 2003 congloba anche i servizi relativi ai disabili.

#### A.1.3.2. Esito del tentativo di contatto

Relativamente all'accesso alle informazioni, nell'89% dei casi la risposta è avvenuta tramite operatore, nel 3% tramite disco (per un totale di esiti positivi del 92%), nel restante 8% dei casi la linea è caduta durante il tono di libero prima che la chiamata potesse arrivare ad operatore o a disco.

<b>Esito del tentativo di contatto</b>	<b>Percentuale</b>
Risponde operatore	89%
Risponde disco	3%
Cade la linea	8%
Abbandono in coda	0%
Nessuno risponde	0%

Base: 39

#### A.1.3.3. Tipologia risposta fornita da disco

L'unico tentativo con esito risposta da disco è avvenuto in orario di chiusura, il messaggio rimanda agli orari di apertura.

**Accesso alle informazioni, livello: 94**

#### A.1.4. Tempi di attesa

##### A.1.4.1. Tempi di risposta

Nell'80% dei casi la risposta avviene tramite operatore entro i 20 secondi, nel 3% da disco entro i 20 secondi (per un totale pari all'83% di risposte entro i 20 secondi), nel restante 17% la risposta avviene tramite operatore oltre i 20 secondi.

<b>Tempi di risposta</b>	<b>Percentuale</b>
Risponde operatore entro 20 secondi	80%
Risponde disco entro 20 secondi	3%
Risponde operatore oltre 20 secondi	17%
Risponde disco oltre 20 secondi	0%

Base: 36

#### A.1.4.2. Tempi di attesa per la risposta dell'operatore (dalla risposta del disco)

Nel 100% dei casi la risposta di un operatore arriva entro i 20 secondi dalla risposta del disco.

<b>Tempi di attesa per la risposta dell'operatore</b>	<b>Percentuale</b>
Fino a 20 secondi	100%
Da 20 secondi a 1 minuto	0%
Da 1 minuto a 2 minuti	0%
Oltre 2 minuti	0%

Base: 36

#### A.1.4.3. Tempi di attesa per la formulazione della prima domanda

Nell'86% dei casi si riesce a formulare la prima domanda all'operatore entro i 20 secondi, mentre nel restante 14% tra i 20 secondi e il minuto (per un totale pari al 100% entro un minuto).

<b>Tempi di attesa per la formulazione della prima domanda</b>	<b>Percentuale</b>
Fino a 20 secondi	86%
Da 20 secondi a 1 minuto	14%
Da 1 minuto a 2 minuti	0%
Oltre 2 minuti	0%

Base: 36

### **Tempi di attesa, livello: 95**

## **A.2. QUALITÀ DEL CONTATTO CON GLI UTENTI**

### *A.2.1. Apertura chiamata*

#### A.2.1.1. Identificazione dell'operatore

Nel 100% dei casi gli operatori si sono identificati spontaneamente (Base: 36).

#### A.2.1.2. Saluto di accoglienza

Nel 94% dei casi gli operatori hanno salutato cortesemente al momento della risposta ("buongiorno", "buonasera"), nel restante 6% non lo hanno fatto (Base: 36).

#### A.2.1.3. Forma di identificazione dell'operatore

Nel 100% dei casi gli operatori si sono identificati col nome (Base: 36).

#### A.2.1.4. Identificazione dell'Ente

Nel 94% dei casi gli operatori, nel presentarsi, hanno identificato l'Ente, nel 6% dei casi non lo hanno fatto (Base: 36).

### Apertura chiamata, livello: 97

#### A.2.2. Chiusura chiamata

##### A.2.2.1. Identificazione dell'operatore

In nessun caso gli operatori si sono identificati in chiusura di telefonata (Base: 36).

##### A.2.2.2. Identificazione dell'Ente

Nel 6% dei casi gli operatori, in chiusura di telefonata, hanno identificato anche l'Ente, mentre nel 94% dei casi non lo hanno fatto (Base: 36).

##### A.2.2.3. Saluto di congedo

Nel 100% dei casi gli operatori hanno salutato cortesemente al termine della chiamata (Base: 36).

### Chiusura chiamata, livello: 41

## A.3. QUALITÀ DELLE RISPOSTE

#### A.3.1. Qualità dell'interazione

##### A.3.1.1. Disponibilità

Nel 25% dei casi si è riscontrato un buon livello di disponibilità da parte degli operatori, nel 58% dei casi livello di disponibilità è risultato sufficiente, mentre nel restante 17% insufficiente, per un totale pari all'83% di "almeno sufficiente".

Disponibilità nelle risposte	Percentuale
Buona	25%
Sufficiente	58%
Non sufficiente	17%

Base: 36

#### A.3.1.2. Chiarezza espositiva

Nel 19% dei casi si è riscontrato un buon livello di chiarezza espositiva da parte degli operatori, nel 75% dei casi il livello della chiarezza espositiva è risultato sufficiente e nel restante 6% la chiarezza espositiva non è stata sufficiente, per un totale pari al 94% di “almeno sufficiente”.

<b>Chiarezza espositiva nelle risposte</b>	<b>Percentuale</b>
Buona	19%
Sufficiente	75%
Non sufficiente	6%

Base: 36

#### A.3.1.3. Comprensione

Nel 19% dei casi si è riscontrata una buona comprensione da parte degli operatori, nel 75% dei casi la comprensione è risultata sufficiente e nel restante 6% la comprensione riscontrata è risultata insufficiente, per un totale pari al 94% di “almeno sufficiente”.

<b>Comprensione nelle risposte</b>	<b>Percentuale</b>
Buona	19%
Sufficiente	75%
Non sufficiente	6%

Base: 36

#### A.3.1.4. Problem solving

Nel 36% dei casi si è riscontrata una buona capacità di soddisfare la richiesta dell'utente, nel 58% dei casi il livello di risoluzione è risultato sufficiente e nel restante 6% dei casi si è riscontrata una insufficiente capacità da parte degli operatori, per un totale pari al 94% di “almeno sufficiente”.

<b>Problem solving</b>	<b>Percentuale</b>
Buono	36%
Sufficiente	58%
Non sufficiente	6%

Base: 36

**Qualità dell'interazione, livello: 91**

### *A.3.2. Qualità delle informazioni fornite*

#### A.3.2.1. Livello delle risposte

Nell'86% dei casi la risposta degli operatori è risultata esauriente, nel restante 14% il chiamante non è rimasto soddisfatto (Base: 36).

#### A.3.2.2. Procedura della risposta

Nel 92% dei casi gli operatori sono stati in grado di fornire risposte direttamente, nel restante 8% dei casi hanno consultato un collega o procedure scritte.

<b>Livello delle risposte</b>	<b>Percentuale</b>
Fornita direttamente	92%
Consultato altro collega e/o procedure scritte	8%
Inoltrata al 2° livello	0%

Base: 36

**Qualità delle informazioni fornite, livello: 88**

## **FASE B – ANALISI DEI PROCESSI**

### **B.1. TECNOLOGIA**

#### *A.1.1. Infrastruttura tecnologica*

La tecnologia che attualmente STA utilizza come strumento per il dialogo diretto con i propri utenti, è basata sull'integrazione tra computer e telefonia: la centrale telefonica smista le chiamate alle postazioni di lavoro che possono contemporaneamente accedere al servizio attraverso la rete. STA ha implementato un software gestionale (che non risulta essere ancora un vero e proprio sistema di CRM.) che permette agli operatori di gestire i contatti telefonici condividendo le informazioni. Il manuale delle procedure di qualità, nonché il sistema di knowledge management, è in fase di aggiornamento.

**Infrastruttura tecnologica, livello: 50**

### *B.1.2. Canale di contatto*

STA ha messo a disposizione degli utenti il canale telefonico, il fax, la posta elettronica ed il web.

**Canale di contatto, livello: 100**

## **B.2. Organizzazione**

In merito all'organizzazione del gruppo di lavoro, il personale impiegato nel Contact Center STA è inquadrato con contratto "categoria trasporti". L'età media degli operatori è di 30 anni, il titolo di studio è il diploma. Il turn over è sostanzialmente basso.

Il personale, dapprima reclutato all'esterno, è oggi interamente costituito da operatori interni. Soltanto in periodi stagionalmente "di picco" (dicembre e maggio) STA ricorre a società interinali per il migliore espletamento delle attività di Contact Center, adeguando il dimensionamento in funzione dell'incremento stimato dei contatti telefonici.

### *B.2.1. Responsabilità*

L'area Contact Center risponde ad un responsabile d'area ed è situata all'interno dei locali STA.

**Responsabilità, livello: 100**

### *B.2.2. Supervisione*

Il gruppo è coordinato da un team leader ed è composto da operatori che lavorano su turni.

**Supervisione, livello: 100**

### *B.2.3. Formazione degli operatori*

La formazione comportamentale e specialistica sulle procedure, nonché gli aggiornamenti vengono somministrati agli operatori periodicamente. Dalla rilevazione effettuata non si evince una pianificazione puntuale delle attività formative. Sia la formazione iniziale che gli aggiornamenti hanno la durata di 2-3 giorni.

**Formazione, livello: 50**

### *B.2.4. Procedure*

Esistono procedure definite e messe a disposizione dell'operatore per la gestione dei contatti con gli utenti. Dette procedure possono essere consultate dall'operatore se necessario in forma cartacea.

**Procedure, livello: 100**

### **B.3. Copertura del servizio**

#### *B.3.1. Presidio del servizio giornaliero*

Il presidio giornaliero copre le 24 ore. Il presidio con operatore è garantito da una piattaforma operativa formata da 9 persone che ruotano su due turni di lavoro: il primo dalle ore 9 alle ore 13; il secondo dalle ore 13 alle ore 17.

**Presidio giornaliero, livello: 50**

#### *B.3.2. Presidio del servizio settimanale*

Il presidio settimanale copre i 7 giorni. Il presidio con operatore è garantito dal lunedì al venerdì.

**Presidio settimanale, livello: 50**

#### *B.3.3. Flessibilità nella gestione dei picchi/eventi straordinari*

Nell'interazione con i clienti utenti, la flessibilità degli strumenti utilizzati da STA trova il suo limite nella rigidità della normativa che regola i rapporti con gli utenti stessi. Il processo operativo prevede comunque la realizzazione di uno sportello telematico in grado di affiancare quello fisico esistente nella gestione di ciascun caso; il primo passo che porta verso tale evoluzione è stato compiuto grazie al collegamento del Contact Center STA con l'anagrafe del Comune di Roma.

**Flessibilità nella gestione dei picchi/eventi straordinari, livello: 50**

### **B.4. Verifica della qualità**

#### *B.4.1. Controllo qualità contatto telefonico*

Relativamente al controllo sulla qualità e le attività formative, STA realizza sistematicamente un'attività di auditing sulla qualità delle risposte fornite dai propri operatori agli utenti, attraverso l'utilizzo di società esterne che per conto della stessa effettua indagini sia sugli utenti, volte a misurare la loro soddisfazione, sia sugli operatori, con lo scopo di individuare aree di miglioramento.

**Controllo qualità contatto telefonico, livello: 100**

#### *B.4.2. Verifica dei livelli del servizio*

L'attività dell'area Contact Center STA è oggetto di elaborazione da parte di un sistema di reporting che fornisce il dettaglio delle informazioni relative al traffico telefonico entrante. I parametri utilizzati, da quanto è stato possibile rilevare, riguardano: data; telefonate risposte; abbandoni; tempi medi di colloquio; tempi medi di attesa in coda; totale chiamate ricevute. Sulla base dell'analisi dei dati di STA di un mese preso a campione (novembre 2003), i volumi giornalieri di traffico gestito corrispondono ad una media di 270 contatti, il tempo

medio di conversazione è di 2,66 minuti, e si evidenzia una percentuale media di abbandoni sul totale del traffico pari al 14,5%.

Nella prima metà del mese successivo (ultimo dato messo a disposizione) si rileva un sensibile miglioramento della percentuale di abbandoni che passa al 9,4% a fronte di un incremento dei volumi (media giornaliera di 466 contatti gestiti)<sup>2</sup>.

<b>Verifica dei livelli del servizio, livello: 100</b>
--

---

<sup>2</sup> Dal 1° dicembre 2003 il numero verde Disabili viene gestito da un nuovo sistema di Contact Center.





**Bernardo Pizzetti**

*Presidente*

**Federico Colosi**

*Vice Presidente*

**Sergio Migliorini**

*Consigliere*



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  
del Comune di Roma è stata istituita dal Consiglio Comunale  
con Deliberazione n. 39 del 14 marzo 2002*

**Agenzia**