

Customer Relationship Management - Una proposta di CRM per la polizia municipale

di Sergio Bedessi

Premessa

Il lavoro degli operatori della polizia municipale è essenzialmente un lavoro di relazione sociale e di comunicazione; il personale della polizia municipale lavora immerso costantemente in un *rapporto comunicativo* che non è un semplice contesto lavorativo, ma costituisce *parte essenziale del servizio fornito all'utenza*.

Nel servizio della polizia municipale ha importanza non solo "che cosa" viene fornito come servizio, ma anche il "come" viene fornito.

Risulta pertanto necessario *ricercare strumenti di lavoro che possano mantenere sotto controllo la qualità di tale rapporto comunicativo*, rapporto che, per usare una terminologia derivata dalle aziende private, possiamo chiamare *customer relationship* (relazione o rapporto con il cliente).

Come nelle aziende private la gestione del rapporto con il cliente è basilare al fine di ottenere e mantenere i migliori risultati, così è nelle aziende pubbliche.

Il miglioramento ed il mantenimento di un ottimo rapporto fra cittadinanza e polizia municipale, oltre che costituire la base per un servizio di qualità, procurerà condizioni di lavoro più appaganti e meno stressanti per gli operatori.

Ricordiamo che il rapporto fra cittadinanza e polizia municipale non sempre è buono ed ha una *forte tendenza a divenire conflittuale* per una serie di fattori, che ricordiamo di seguito:

- il ruolo della Polizia Municipale è tale per cui molte volte il Cittadino la vede come una ciliegia sulla torta costituita dalle difficoltà di traffico e di parcheggio delle quali tutti soffriamo, con particolare riferimento alle grandi città
- il Cittadino non è più molto ben disposto, come in passato, a sentirsi dire cosa deve o non deve fare, complice la fretta e la frenesia della vita moderna
- la conoscenza delle norme del codice della strada e delle altre norme di legge che regolano la civile convivenza è molto bassa e non è più surrogata, come in passato, dall'educazione e dal buon senso
- i Cittadini non hanno sempre chiare le loro stesse esigenze e sovente non hanno chiaro quale sia il ruolo e quali le funzioni della Polizia Municipale nel contesto sociale di riferimento
- la Polizia Municipale viene a trovarsi in un punto di cardine fra Amministrazione Comunale e Cittadinanza; inoltre il Comandante e le figure di coordinamento sono essi stessi un cardine fra Amministrazione Comunale, Cittadinanza e personale del Corpo Polizia Municipale, dovendo gestire le istanze di questi tre soggetti, istanze che non sempre sono congruenti fra sé
- L'Amministrazione Comunale che dovrebbe rappresentare presso la struttura tecnico-burocratica le esigenze dei Cittadini, per motivi vari, non è ancora abituata al nuovo rapporto dirigenza / organo politico, per cui, anziché indicare gli obiettivi da raggiungere e far sì che questi vengano raggiunti dagli organi tecnici assegnando loro le risorse strumentali ed umane, senza occuparsi delle modalità di raggiungimento, interferisce con gli organi tecnici stessi, magari appropriandosi del ruolo tecnico
- infine, il personale della Polizia Municipale vive in una perenne crisi di identità dovuta al fatto che non è mai stato inquadrato, come logica vorrebbe, alla pari delle altre forze di polizia e che la normativa non gli fornisce un ruolo ben determinato e preciso. La mancanza di chiarezza di ruolo è un problema non solo per il personale della Polizia Municipale, ma per le stesse Amministrazioni Comunali che non riuscendo ad inquadrare chiaramente tale struttura non la utilizzano come dovrebbero, assegnandole, al pari del resto della struttura comunale, obiettivi politici ben determinati.

In definitiva il rapporto fra polizia municipale e cittadinanza risente di tutti questi fattori, ed il comandante e le figure di coordinamento si trovano a dover fornire servizi sempre più efficienti (ed economici) ad un'utenza che spesso non ha ben chiaro quali siano i compiti di questo

importante organo della pubblica amministrazione, con un datore di lavoro (l'amministrazione comunale) ancora non abituato a utilizzare questa forza di polizia per fornire risposte concrete alle esigenze di sicurezza della cittadinanza.

E' dunque basilare cercare di migliorare questo rapporto, e mantenerlo ad un ottimo livello, per due ragioni principali:

- fornire servizi migliori ai nostri Cittadini, nella consapevolezza che il rapporto con l'utenza costituisce parte integrale del servizio che forniamo
- procurare le migliori condizioni di lavoro, già difficile in sé, ai nostri colleghi e subordinati

Va preso atto che il rapporto con l'utenza si è sostanzialmente modificato e non può più essere inteso come il classico rapporto di somministrazione di un servizio dovuto, a fronte di un gettito fiscale non finalizzato a quel determinato servizio (in considerazione che le entrate nei bilanci pubblici non sono direttamente collegate alle spese), ma deve essere inteso come un vero e proprio *rapporto bilaterale del tipo cliente-fornitore*, molto più simile al rapporto di una azienda con i propri clienti, ove i costi del servizio cominciano ad avere una forte influenza sul prezzo pagato dal Cittadino per quel servizio.



Preso atto della modificazione del tipo di rapporto fra cittadino-utente e pubblica amministrazione dobbiamo chiederci se è possibile, analogamente a quanto fanno le aziende private, utilizzare tecniche specifiche che possano contribuire a consolidare e migliorare questo rapporto, o meglio ancora, utilizzare veri e propri sistemi che ci portino a gestire in modo ottimale il rapporto fra azienda pubblica e utente del servizio.

CRM e marketing: differenze

In merito alla gestione della problematica del rapporto cliente/fornitore (o azienda pubblica/utente del servizio) possiamo individuare, in via generale, due grandi suddivisioni:

- il marketing
- il customer relationship management

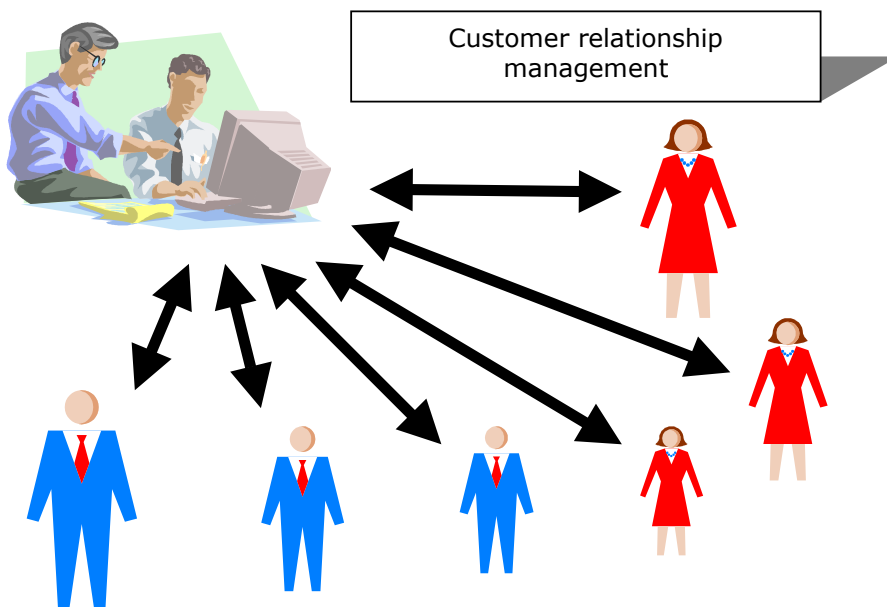
Il marketing è la *disciplina che rileva, studia ed analizza con attenzione i bisogni, le esigenze e le aspettative del cliente* (nel nostro caso i cittadini); può essere definito anche come la *disciplina che realizza quei percorsi che conducono il cliente dallo stato attuale a quello desiderato dall'azienda, e contemporaneamente dirige l'azienda dallo stato attuale a quello più consono a raggiungere il cliente di riferimento*.

In ogni caso, qualunque definizione vogliamo adottare, se vogliamo fare del marketing nella struttura pubblica il punto chiave è *considerare il cittadino come cliente*.



Punto chiave del marketing
delle aziende pubbliche

In effetti, il fatto di agire in regime di monopolio non deve essere una scusante per non fare marketing, in quanto fare marketing ci porterà comunque un beneficio: non essendo possibile per una amministrazione pubblica aumentare le quote di mercato (visto che agisce, per alcuni tipi di servizio, in un regime di monopolio) le azioni di marketing faranno in modo di farci lavorare in un contesto migliore. Con customer relationship management (o CRM) si intende invece il processo grazie al quale le aziende gestiscono le interazioni con i singoli clienti.



Focalizzandosi sulle differenze:

- il marketing tende a guardare ai clienti come attraverso delle macro-lenti. Malgrado tutto ciò che viene detto riguardo il marketing one-to-one le campagne di marketing non possono mai essere dirette ad un singolo cliente, ma sono sempre dirette a classi di persone relativamente larghe (esempio: tutti i maschi compresi fra 40 e 45 anni che hanno una particolare propensione per l'acquisto di generi tecnologici);
- il CRM si occupa invece della *relazione fra azienda e singolo cliente*.

E' grazie al CRM che la relazione fra azienda e cliente (e nell'ambito della pubblica amministrazione fra azienda pubblica ed utente del servizio) viene "personalizzata"; è grazie al CRM che il cliente per l'azienda privata e l'utente per quella pubblica ottengono un servizio "su misura", sentono che vi è una risposta efficace alle loro esigenze.

CRM e polizia municipale

E' certo che la polizia municipale è uno dei settori della pubblica amministrazione ove più difficoltoso è il rapporto con l'utenza; su questo non vi è alcun dubbio.

Parte di questa difficoltà è dovuta al fatto che i rapporti fra polizia municipale ed utenza, ed in particolare quelli che avvengono all'interno, presso il front-office della polizia municipale, o a livello di comando, non sono effettivamente "gestiti", ma sono lasciati all'improvvisazione ed al buon senso di coloro che ne sono coinvolti, con risultati globali non certo ottimali, e molte volte imprevedibili.

Ed allora, perché non fare come fanno le aziende migliori, che utilizzano veri e propri sistemi di CRM ?

Le grandi aziende non lasciano infatti che la gestione del rapporto con il cliente (la customer relationship) sia appunto affidata all'improvvisazione, ma tengono traccia di ogni necessità e richiesta del cliente, ne analizzano i gusti, cercano di comprendere che cosa effettivamente il cliente vuole, cercano di fornire risposte in linea con le aspettative del cliente stesso.

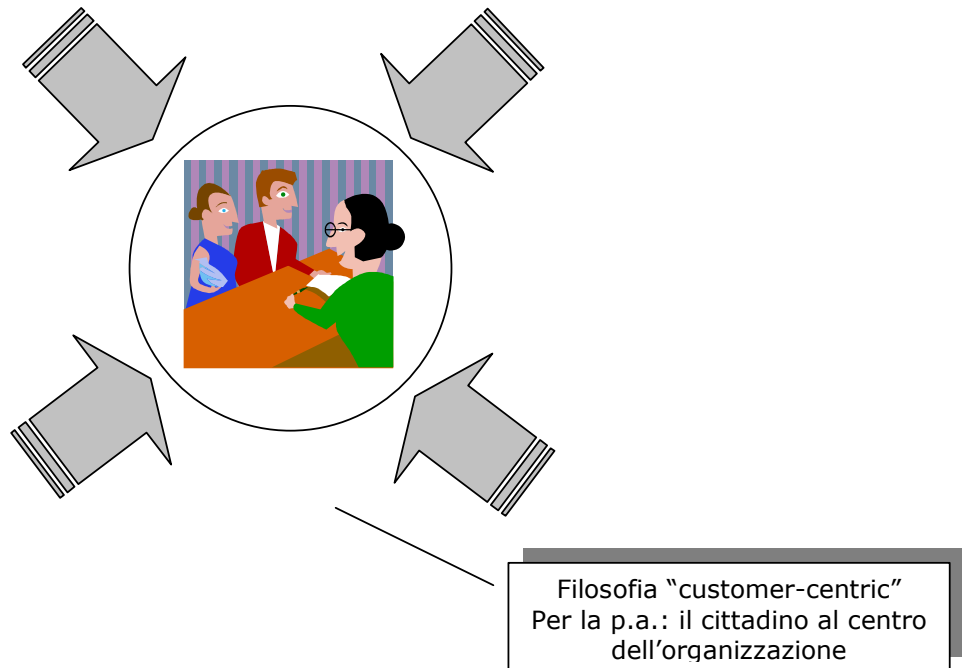
Inoltre nelle grandi aziende la gestione dei rapporti con il cliente (CRM) è sempre affidata a specifiche applicazioni software¹, in modo tale che il CRM diviene una vera e propria strategia di business per selezionare e gestire i clienti al fine di ottimizzare il valore aziendale a lungo termine.

E' chiaro che l'utilizzo di un vero e proprio CRM richiede una filosofia di gestione dell'azienda, cosiddetta "customer-centric", che pone cioè il cliente al centro di tutto il sistema ed impronta tutte le attività in funzione delle aspettative del cliente.

Ma non è forse ciò che dovrebbe fare la pubblica amministrazione ?

Porre il proprio cliente, il cittadino, con i propri bisogni e le proprie esigenze, al centro della propria organizzazione.

¹ Per una parziale elencazione vedere: *The Customer Relationship Management Solutions Guide*, Independent Reviews of CRM Products, Giugno 2002, CRMGuru



Riteniamo quindi che la polizia municipale sia uno dei settori della pubblica amministrazione che avrebbe i maggiori vantaggi dall'adozione di un vero e proprio sistema di customer relationship.
Vediamo di seguito come questo sia possibile.

Come realizzare un sistema di CRM per la polizia municipale

Per il comando polizia municipale il sistema di CRM servirà a gestire in modo efficiente le relazioni con l'utenza (quelle che l'utente viene ad intrattenere presso gli uffici della polizia municipale, nelle varie forme, telefonica, verbale, scritta, e-mail, ecc.), evitando che siano lasciate alla maggior o minore professionalità del singolo addetto al front-office.

Come abbiamo detto le grandi aziende utilizzano software specifici di CRM; grazie a tali software è possibile mantenere traccia delle richieste dei clienti, costruendo un CIS (*customer information system*) utile, sia per comprendere i loro gusti in vista dello sviluppo di nuovi prodotti o servizi, sia per fornire risposte adeguate alle loro richieste in merito agli acquisti di prodotti o servizi già effettuati.

Lo scopo del software di CRM è di non lasciare il rapporto cliente/azienda all'improvvisazione del singolo dipendente, ma fare in modo che questo venga realmente *gestito*, in tutti i suoi aspetti, secondo una serie di regole prefissate, *ottenendo nel contempo una miriade di informazioni utili allo sviluppo aziendale futuro*.

Trasportando questi concetti nell'ambito della polizia municipale, *il sistema di CRM deve servirci a migliorare i rapporti fra utenza ed organo di polizia locale, facendo percepire all'utente stesso che vi è una reale attenzione della polizia municipale alle sue istanze; inoltre le informazioni che vengono raccolte da parte del sistema di CRM possono essere molto utili al fine di indirizzare le politiche della sicurezza poste in*

essere dall'amministrazione comunale, utilizzando anche nuovi e diversi modelli di polizia, come la polizia di prossimità².

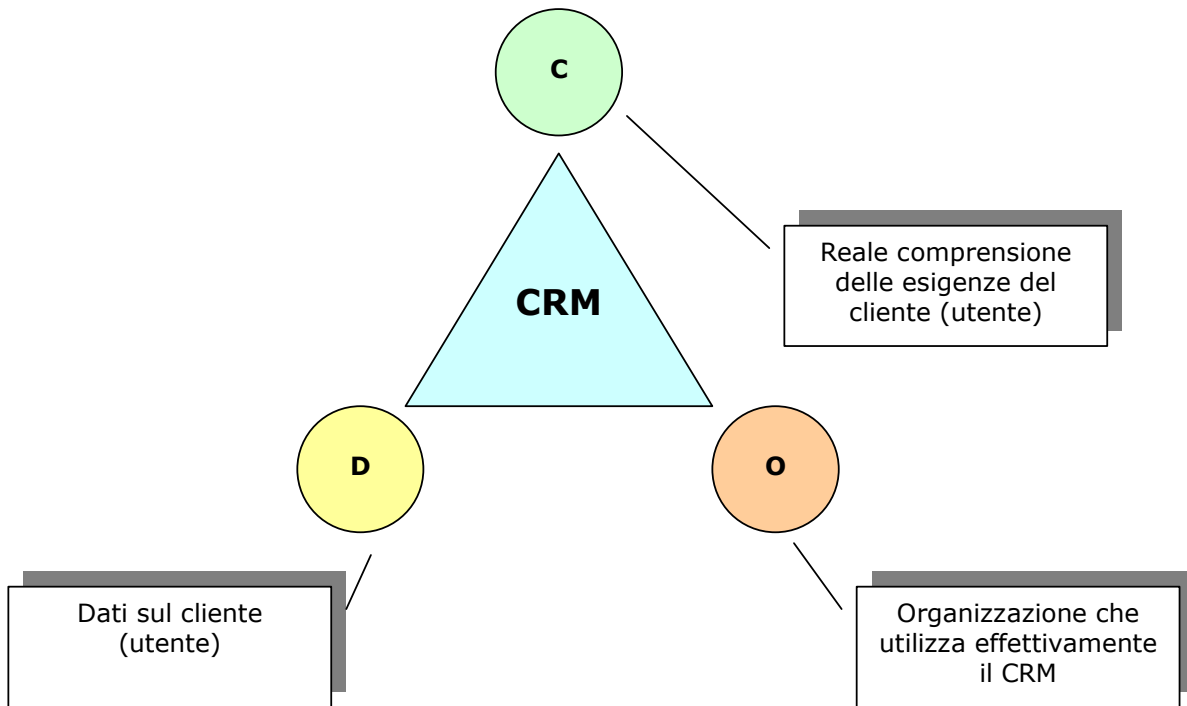
Da un punto di vista teorico possiamo dire che un sistema di CRM si regge su tre punti di appoggio³.

Il primo punto d'appoggio sono i *dati*.

Un vecchio detto informatico diceva "garbage in – garbage out" (se entra spazzatura uscirà spazzatura); lo stesso possiamo dire per il CRM: se i dati che abbiamo a disposizione non sono validi, non potremo costruire nessun sistema di customer relationship valido per gestire il rapporto con il cliente (o l'utente nel caso della pubblica amministrazione).

Il secondo punto d'appoggio è l'organizzazione: anche se abbiamo una buona conoscenza delle problematiche dei clienti (o degli utenti della amministrazione pubblica), conoscenza che deriva da dati corretti, tale conoscenza non ci servirà a niente se l'azienda non è organizzata per utilizzare effettivamente il sistema di CRM.

Infine l'ultimo punto di appoggio è la reale comprensione delle richieste del cliente (dell'utente della p.a.); questo rischia di essere il punto di appoggio più debole di tutti.



Vediamo in estrema sintesi come può essere costruito un sistema di CRM per un comando polizia municipale.

Per il software, se non si vogliono utilizzare applicazioni specifiche, in genere molto costose, è possibile utilizzare un normale database (come Microsoft Access, che essendo programmabile consente di definire anche le regole di risposta), o applicazioni di produttività aziendale/personale (come Microsoft Outlook che consente

² su questo cfr. Sergio Bedessi, *Polizia di prossimità: modello applicativo per i piccoli comuni*, Il Vigile Urbano, marzo 2003

³ cfr. Richard Forsyth, *The significance of the customer in CRM implementations in RFS and PAS in the public sector*, CRM Forum 22-Nov-2002

la definizione di regole automatiche per la gestione delle cartelle in cui vengono inseriti i messaggi e l'indirizzamento automatico degli stessi).

Il database è necessario per poter gestire in modo appropriato e rapido le richieste che pervengono al front-office della polizia municipale, facendo in modo che l'inserimento delle richieste sia standardizzato e non si corra il rischio di tralasciare informazioni importanti.

La versione primitiva del database per il sistema di CRM è il registro delle chiamate che alcuni comandi compilano, la cui versione un po' più moderna è il software che gestisce la centrale radio; ambedue presentano il difetto di tenere traccia solamente delle chiamate telefoniche, e degli interventi eseguiti in risposta alle chiamate telefoniche (che per lo più richiedono interventi immediati), in quanto le altre richieste (quelle scritte) vanno a costituire un archivio a sé stante.

In questo modo si perde la centralità delle richieste dell'utente rispetto alla organizzazione, che è uno dei cardini di un vero sistema di CRM.

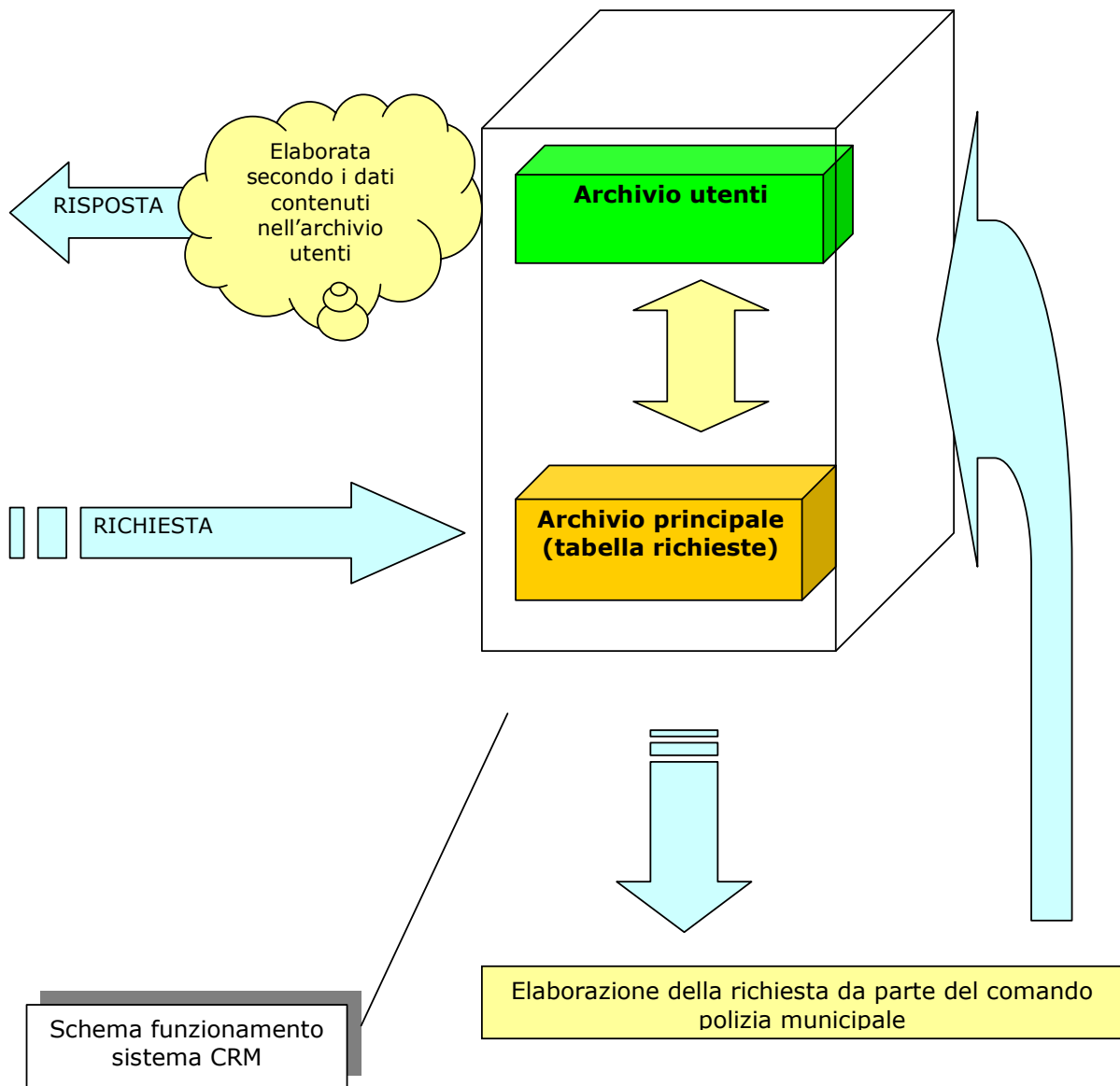
L'archivio principale del database per il sistema di CRM contiene le richieste degli utenti; ribadiamo che le richieste che pervengono al comando polizia municipale devono essere centralizzate in un unico archivio. *Solamente in questo modo possiamo parlare di una vera e propria gestione delle relazioni con l'utenza e dunque di un sistema di CRM con tutti i benefici che ne conseguono.*

I record devono essere strutturati con almeno i seguenti campi, che sono poi i dati necessari dei quali tenere traccia:

- data della richiesta
- modalità della richiesta (telefonica, verbale, e-mail, ecc.)
- riferimento alla persona con tutti i riferimenti (importante il riferimento telefonico e l'e-mail); questo campo dovrebbe essere collegato ad una tabella separata che contiene le informazioni sull'utente
- tema della richiesta (es.: viabilità, edilizia, ambiente, ecc.)
- oggetto della richiesta (specificato)
- suggerimenti che l'utente fornisce spontaneamente per l'evasione della richiesta
- specificazione se prima richiesta o sollecito di una precedente (in quest'ultimo caso la richiesta dovrà assumere massima priorità)
- assegnazione ad un referente interno per la richiesta (questo serve a legare la richiesta alla persona che dovrà evaderla e che se ne renderà responsabile)
- attività effettuate dal comando polizia municipale a seguito della richiesta
- data di conclusione delle attività
- modalità di comunicazione delle attività effettuate all'utente (telefono, verbale, e-mail, lettera, ecc.)
- data di comunicazione del risultato all'utente

Inoltre, per parlare di sistema CRM, si dovrebbe avere un archivio degli utenti (eventualmente agganciato all'anagrafe per i residenti nello stesso comune), che contenga i dati personali, che sono poi quelli utili al fine di ottimizzare la relazione utente / comando polizia municipale, quali:

- dati personali (nome, cognome, indirizzo, recapiti)
- età della persona
- tipo di comunicazione preferito (verbale, telefonico, e-mail, ecc., possono servire fra l'altro per effettuare mailing mirati all'utenza)
- particolarità (servono a creare un servizio su misura)



Il tutto in funzione di una serie di principi generali di funzionamento del nostro sistema di CRM, che sono⁴:

- *rispondere sempre alle richieste* che provengono dagli utenti (mettere a conoscenza sempre e comunque l'utente del lavoro svolto dal comando polizia municipale, anche quando non ha riportato grandi risultati, chiedendogli un ulteriore feed-back per il futuro rispetto alla situazione lamentata). E' più importante che vi sia una risposta, anche quando si è fatto poco, piuttosto che si faccia molto senza farlo sapere a chi ci ha chiesto l'intervento.
- Creare un *senso di urgenza nell'organizzazione*; in altre parole le richieste degli utenti devono essere servite il più velocemente possibile.
- *Gestire i rapporti*, non subirli; la relazione con l'utente deve essere effettivamente gestita in modo studiato e non subita, nel senso di semplice risposta lasciata alla buona volontà dell'addetto al front-office.

⁴ cfr. CRM in the Public Sector, Hewson Group Report, Marzo 2002

- *Tenere traccia* di ogni richiesta, anche la più banale, annotando sempre quanto viene fatto per esaudirla. Non esistono richieste banali per l'utente; per lui il proprio problema è sempre il più importante.
- Le richieste dell'utenza devono servire a *riconfigurare i servizi secondo le esigenze* (è il servizio che si deve conformare alle necessità dei cittadini, non viceversa). I problemi che i cittadini ci pongono possono essere una magnifica occasione per ristudiare l'organizzazione della polizia municipale ed i modelli di funzionamento della stessa.
- Creazione di una sorta di *"intimità" con l'utenza*; i dati degli utenti devono servire a ritagliare un servizio "su misura", una relazione "personalizzata" con l'utente dei servizi della polizia municipale. La relazione fra polizia municipale ed utenti è sovente distaccata e fredda; si devono utilizzare i dati che il cittadino ci mette a disposizione quando si rivolge a noi per una risposta "su misura", non relativamente al problema, ma relativamente a chi ce lo pone.
- *Monitoraggio continuo* del sistema; non si può essere efficienti, tanto più in questo campo critico, senza un controllo continuo del sistema. Questo significa che periodicamente si dovranno estrapolare le richieste inevase o quelle che risultano giacenti da troppo tempo, stimolando l'esecuzione delle azioni richieste da parte delle persone cui erano state assegnate le richieste stesse. Il sistema di CRM ci consente di tenere sotto controllo l'efficienza e l'efficacia reale della struttura della polizia municipale, misurandola appunto sulle richieste evase.

Dovremo poi definire i punti chiavi del nostro sistema, che saranno:

- definizione delle regole di risposta
 - o tempo di risposta per le varie categorie di richiesta (sappiamo che per legge il massimo è 30 giorni se non diversamente stabilito da un regolamento); il tempo di risposta andrebbe modulato in funzione della problematica trattata e dunque della tipologia di richiesta (esempio: le lamenti su un cane che abbaia e procura fastidio dovrebbero essere servite entro 30 minuti dalla richiesta se vogliamo che l'utente sia contento, mentre le lamenti riguardo ad un problema di sicurezza più generale di un giardino pubblico possono essere servite in un tempo più lungo, di 2 o 3 giorni);
 - o La risposta deve essere nella stessa modalità della richiesta, o di rango superiore (più importante); ad una richiesta scritta non si può rispondere telefonicamente, mentre si può fare il contrario
- Inserimento di ogni richiesta, nessuna esclusa, che perviene al front-office all'interno del database. Anche le richieste che pervengono inizialmente per via diversa devono essere inserite nel database; lo stesso per le richieste dell'Amministrazione Comunale (che si può considerare una sorta di cliente interno della polizia municipale).
- Aggancio immediato di ogni richiesta all'esecutore interno, in modo da ottenere contemporaneamente un controllo sull'esecuzione ed una possibile redistribuzione delle risorse umane in funzione delle richieste
- Individuazione delle persone materialmente incaricate di inserire le richieste e fornire la risposta all'esterno; di fatto sono le persone che gestiscono il sistema di CRM.

L'analisi dei dati contenuti nel database può inoltre farci comprendere se un particolare utente telefona più spesso degli altri, se un utente ha stimolato più interventi rispetto ad altri utenti, e così via; in questo modo la relazione con l'utente può essere effettivamente personalizzata.

Il sistema di CRM è la versione tecnologica che ci permette di fare su un gran numero di utenti dell'azienda pubblica (e dunque un gran numero di utenti della polizia municipale), ciò che il negozio di alimentari all'angolo faceva cinquanta anni fa con i propri clienti; i clienti erano così pochi, ed il negoziante aveva abbastanza memoria da potersi ricordare le preferenze di ognuno.

La tecnologia ci permette di adottare questo modello anche in ambito pubblico; è da notare che questo modello consegue una sorta di intimità fra utente e azienda pubblica, tanto è vero che i primi esempi di realizzazione nell'ambito pubblico sono portati avanti (non sempre con molto successo e con molta validità) dalle aziende sanitarie, ove le tematiche trattate sono di una certa delicatezza.

Il sistema di CRM può inoltre supportarci nel creare, qualora si abbia la necessità di migliorare l'intero assetto della polizia municipale rispetto alla comunità di riferimento, un vero e proprio customer-care plan⁵.

Rimandiamo alla letteratura sull'argomento per una trattazione più approfondita.

⁵ su questo vedere Jim Mercante, *Creating a Customer Care Plan !*, in CRMGuru