

La parola per l'ultimo intervento passa ora a Giovanni Panizzi, dirigente dei servizi commerciali ASA. Se naturalmente si vuole sollevare un dibattito su tutti i temi sollevati davvero si fa buio, Panizzi a te di stare nei termini.

(trascrizione dalla registrazione audiofonica con adattamento alla forma scritta)

Certamente. Cercherò di essere *minimalista* il più possibile, anche se essere minimalisti è molto difficile perché la sintesi, che allo stesso tempo possa esprimere dei concetti comprensibili, è sempre un esercizio faticoso e richiede tempo.

Il mio intervento sarà articolato in due fasi. La prima parte, che cercherò di sintetizzare ulteriormente, vuole cercare di comunicare cosa l'azienda pensa e cosa intenda per rapporto con il cittadino/cliente/utente nell'espressione di un servizio pubblico. Ho usato più parole per definire questo soggetto: cittadino/cliente/utente, chiamiamolo come si preferisce. Io, nelle slide che guideranno il mio intervento ho usato il sostantivo *cliente* che AATO ritiene improprio e gli preferisce *utente*, ma *utente* è una "parolaccia" che ricorda antiche burocrazie, anche se *cliente* è un po' ruffiana.

Forse se ne dovrà trovare una nuova, perché stiamo parlando del rapporto tra i cittadini e un servizio pubblico. Io parlerò soprattutto di *gente* e di sensibilità delle persone, e di sensibilità dell'azienda che è chiamata a rapportarsi con esse. Si tratta di fare questo tipo di riflessione, e di capire quanto e come il rapporto che un'azienda instaura con quella particolare *gente* di cui dicevo, abbia in - un sistema complesso, che va mutando profondamente il proprio assetto - una valenza economica e sociale.

Preciso che le slides sostanzialmente fissano alcuni concetti che cercherò di sviluppare nell'intervento e che ad ogni buon conto saranno allegate a questo intervento insieme ad una più ampia relazione dal titolo "Lo stile aziendale come espressione della qualità del servizio".

Introdurrei dicendo che sono anni, oramai, che sentiamo parlare di rapporto con il cliente, di *soddisfazione del cliente*, di una particolare attenzione che gli è dovuta. Credo però che sia molto diffusa un'insoddisfazione di fondo, che comunque caratterizza il giudizio della maggior parte delle persone. Quindi è necessario capire soprattutto dove bisogna agire per invertire questo rapporto di tendenza, questo scollamento tra i propositi e la percezione esterna, tenendo conto che le aziende di derivazione pubblica che oggi si trovano ad operare in una società e in un mercato profondamente cambiato sono ancora fortemente condizionate da un retaggio che tendenzialmente le porta a replicare le proprie abitudini, i propri modelli, che viceversa devono essere profondamente riverificati e corretti affinché abbiano la possibilità di essere adeguati alle esigenze del nostro tempo.

E' dunque necessario porsi una domanda: quali sono le caratteristiche che deve avere un'azienda che vuole gestire bene i rapporti con il cliente?; e subito dopo un'altra: perché è strategico ed etico comprendere e guidare i comportamenti, i modelli operativi, i processi traguardandoli al conseguimento di un'utile percezione esterna? e, infine: qual è il vero prodotto percepito all'esterno sul quale l'azienda deve orientare gli sforzi?

Se tentiamo di caratterizzare e storicizzare l'evoluzione dei rapporti e dunque la percezione dei cittadini verso i soggetti che nel tempo si sono avvicinati nella gestione dei servizi pubblici, fossero prima i Comuni, i Consorzi sino poi alle società pubbliche, si deve tener conto di un dato di fatto. Essi nascevano da un modello burocratico di tipo statalista che era portatore di grande valenza sociale di tipo *materiale* (soddisfazione dei bisogni primari: apri il rubinetto, esce l'acqua) ma inadeguati, meno sensibili, per cogliere aspetti riconducibili a quei contenuti di carattere "immateriale" che, invece, costituiscono sempre più il nerbo portante delle relazioni con i cittadini nell'erogazione del servizio.

Si aggiunga a ciò che questi stessi soggetti erano, e in parte sono ancora, assoluti monopolisti dei servizi che erogavano e perciò non avevano la necessità di misurarsi con competitori che avrebbero potuto fare della qualità apparentemente “immateriale” del servizio un importante momento di confronto.

Facendo un salto indietro nel tempo, ma non di molto, si può facilmente reperire nella sensibilità dei soggetti gestori la percezione del loro ruolo sostanzialmente connesso con valori circoscritti a una sorta di “servizio sociale”, dove l’aspetto per così dire *fisico* della propria attività esauriva le aspettative e l’impegno di chi rispettivamente riceveva e erogava quel servizio.

In questo scenario era difficile focalizzare diritti e doveri più sofisticati, e in questa situazione di grande approssimazione il gestore si preoccupava al massimo di non far mancare l’acqua ritenendo così di aver assolto il suo compito. Questo percorso ideale che ha caratterizzato la genesi e lo sviluppo del rapporto tra cittadino/risorsa/gestore si è poi dovuto confrontare con un’accelerazione del contesto sociale ed economico nel quale questo servizio andava a collocarsi, trovandosi nella condizione di doversi repentinamente riconvertire a una logica se non di mercato puro quantomeno comparazione con altre situazioni per così dire allenate dalla competizione.

Questo retaggio ha il proprio peso e costituisce una supplementare difficoltà che il gestore di matrice pubblica deve superare per essere accettato e apprezzato nel confronto con fornitori di servizi come dicevo “allenati dalla competizione”.

“La nostra personalità sociale è una creazione del pensiero altrui” scriveva Proust: quindi, le aziende hanno il dovere e l’interesse di farsi *pensare bene*, ovvero: se vogliono stabilire quel rapporto di fiducia che diventa mercato, ogni azienda si deve porre il problema di farsi percepire nel modo adeguato. Oggi, credo, che sia per giudizio che per pregiudizio il rapporto percettivo è ancora insoddisfacente, dunque è necessario attuare tutte le strategie idonee a riconvertire tale percezione.

Un segnale abbastanza significativo è, ad esempio, come generalmente viene concepito nelle nostre aziende la funzione di front-office. Lo sportellista, per usare una parola ben nota, è generalmente considerato un punto secondario della catena produttiva dell’azienda, orientata com’è al soddisfacimento di quel bisogno primario cui accennavo: mentre è in realtà il momento di relazione con il cliente/cittadino la vera espressione del prodotto dell’azienda. Insomma è la comunicazione e le sue modalità di espressione operativa il prodotto realmente percepito all’esterno, essendo viceversa l’acqua il sub-prodotto: ovvero una sorta di prodotto incidentale, dato per scontato.

Il prodotto vero percepito qual è allora? E’ quello del rapporto che si spende nei momenti in cui si stabilisce il contatto con il cliente/cittadino. E il rapporto viene percepito in una catena costituita da molteplici funzioni e contatti nei quali l’azienda deve essere efficiente, esaustiva, rapida, comprensiva capace di ascoltare, chiara, sempre disposta a mettersi in discussione e, soprattutto, mai autoreferente.

Se questa sensibilità la si moltiplica e la si diffonde all’interno dell’azienda, facendola divenire la base *filosofica* sulla quale costruire i processi organizzativi e le procedure, sarà possibile recuperare ed elevare il senso di fiducia e di positività nei rapporti con i cittadini; ciò non soltanto gioverà alla vita sociale (qualità della vita), ma migliorerà anche la vita interna dell’azienda per effetto delle più positive dinamiche dei rapporti che sotto quest’etica riconsegnata interverranno nella riqualificazione dei ruoli interni che, liberandosi dell’autoreferenzialità, assumeranno più alti scopi generali spostando così la soddisfazione degli operatori di ogni livello su obiettivi di maggior valore generale (cfr. *Lo stile aziendale come espressione della qualità del servizio*).

Tali comportamenti avranno, e dovranno avere, anche una connotazione economica giacché il contenuto di qualità del servizio, inteso proprio come rapporto di espressione di quel servizio, e di consenso, avrà sempre maggiore valenza economico-commerciale-sociale. Valore aggiunto che dovrà essere pianificato, misurato ed enfatizzato anche in senso economico dalle autorità pubbliche di governo e controllo.

Laddove esiste una sensibilità sociale degli erogatori dei servizi pubblici che abbia come riferimento un valore più elevato della propria funzione sarà possibile utilizzare questa leva affinché per comparazione siano gli stessi cittadini a pretendere da tutti analoga sensibilità, costringendo il mercato a rincorrerlo. Ciò può apparire una provocazione, un paradosso se consideriamo il ritardo accumulato dal *pubblico* nei confronti del privato, ma se guardiamo in prospettiva con una diversa mentalità si può intravedere la possibilità del pubblico di precedere in taluni casi il privato per costringerlo ad offrire servizi più efficienti. La moltiplicazione e la diffusione di una coscienza più sensibile e anticipatrice dei bisogni della collettività ha una grande opportunità per migliorare la vita di tutti.

Quanti, ad esempio, si sono sentiti umanamente a disagio in un ospedale? Quanti si sono sentiti un numero, una patologia? Ecco, in sintesi, è questa la differenza tra ricevere un servizio che si limita ad assolvere una funzione rispetto ad un approccio integrato che riesca a contemperare tutti gli elementi che attengono al complesso delle aspettative e dei bisogni delle persone. E ciò deve essere esteso a tutti i momenti della vita collettiva, a tutti i campi di relazione tra chi domanda e chi è preposto a fornire risposte.

Questo è un concetto che ASA, nel quadro della sua riorganizzazione, cerca di affermare. E credo che le nostre azioni porteranno gradualmente ad attuare concretamente questo principio, che diventa importante, che diventa economico, perché sarà un dato del quale tenere conto: perché può diventare socialmente utile e – fatte le debite proporzioni – socialmente trainante.

Ecco, a sostegno della mia tesi cito volentieri una frase di Sebastiano Maffettone, che ho riportato in questa slide, e che vi invito a leggere: sostanzialmente riassume, seppur in termini leggermente diversi, quello che ho tentato di dire: “[...] l’interesse dei fornitori abituali di pubblici servizi a rendersi competitivi con i privati e in genere con i *new comers* di un mercato dei servizi in espansione, in un sistema di mercato resosi più aperto, può fungere da molla per giungere alla formulazione di standard di qualità sofisticati in cui elementi etici, come la fiducia, trovino spazio. Questo fatto renderebbe razionale in senso economico enfatizzare il ruolo delle varie carte dei servizi, nonché collegare tali carte a codici etici generali del servizio pubblico”.

Il prodotto di ASA, dunque, non è l’acqua e il gas, ma il rapporto con i clienti. Quello è il prodotto vero e su quello bisogna lavorare.

È necessario che questo concetto sia acquisito, deve essere diffuso, e il ruolo delle autorità di regolazione dovrà essere sempre più rivolto a questo parametro. Il fatto poi che la stessa Autorità sia di fatto emanazione dei comuni può senz’altro favorire e accrescere la dinamica di questo processo: basterà solo volerlo fare.

La seconda parte del mio intervento vuole semplicemente fare una fotografia della situazione attuale in relazione naturalmente a ciò che l’azienda fa e può fare per i clienti e quello che stiamo mettendo in cantiere. Come noto il gruppo ASA si occupa soprattutto di acqua e di gas, gestendo la vendita del gas attraverso una società controllata – ASA Trade. Ciò ha comportato una modifica degli assetti organizzativi giacché la societizzazione del processo di vendita disgiunto dalla capogruppo ha di fatto segnato un momento importante di riorganizzazione.

Contemporaneamente l'accorpamento tra le aziende ASA/CIGRI/ASAV scaturito dalla individuazione del gestore unico di ambito, ha imposto repentinamente la necessità di avviare il processo di armonizzazione fra le tre aziende. I profili gestionali che caratterizzavano le singole realtà territoriali sono in corso di riassetto e il modello operativo che ne uscirà – già in fase di avanzata reingegnerizzazione – consentirà di uniformare e modernizzare su tutto il territorio la performance dell'azienda verso la clientela.

Il lavoro di riorganizzazione ha comportato la verifica della situazione iniziale nella quale le procedure, i regolamenti, i sistemi di fatturazione e di accesso al servizio erano differenziati, e l'obiettivo è quello di unificare i processi, i regolamenti, di formare e integrare il personale per rimuovere le criticità e sviluppare un'azione innovatrice volta al soddisfacimento di quelli, che nella parte iniziale del mio intervento, ho definito come i bisogni *riconducibili a quei contenuti di carattere "immateriale" che, invece, costituiscono sempre più il nerbo portante dei rapporti con i cittadini nell'erogazione del servizio.*

Alcuni dati (vedi slide)

ASA opera in un territorio di ca. 356.000 abitanti con 123.000 utenti acqua che sono ripartiti in quelli provenienti dall'area ex ASAV Alta Val di Cecina (blu), da quelli dell'ASA (giallo), e infine da quelli della ex CIGRI Val di Cornia (verde).

Ogni anno si elaborano circa mezzo milione di bollette, solo per il servizio idrico, quasi altrettante per quello gas.

Il totale dei contatti annui con i clienti acqua, tra sportello fisico e sportello telefonico, sono circa 63.000. La media generale dei contatti giornalieri è pari a 265 unità, il numero degli sportelli fisici è pari a 15, il numero degli sportelli telefonici a bassa funzionalità 3, quelli ad alta funzionalità, cioè i call center che sono in grado di svolgere tutte le funzioni, al momento solo 1 nell'area Val di Cornia. Le ore annue di attività di front office sono oltre 11.000.

Il progetto di riorganizzazione al quale stiamo lavorando, e che porterà dall'inizio dell'anno a percepire concretamente il nuovo approccio di ASA nella gestione dei clienti prevede l'uniformazione e l'armonizzazione delle procedure, delle norme operative e molte sono volte alla semplificazione. Abbiamo infatti verificato la lentezza di alcune procedure, legate a vecchi schemi organizzativi che hanno il doppio svantaggio di essere "pesanti" come impatto interno e poco funzionali o comode per i clienti.

Sappiamo ad esempio che per quasi tutte le operazioni il cliente deve recarsi agli uffici: oggi, per fare un nuovo contratto, ad esempio, il cliente deve presentarsi sino anche a tre volte allo sportello.

Per sintetizzare, data l'ora, posso dire che l'obiettivo è quello di non farlo mai muovere da casa, se preferisce.

Canalizzare dunque le richieste attraverso altri mezzi come il telefono, il web consentirà di rendere più accessibili e comodi i servizi e di abbattere gli alti costi attuali legati alla necessità di avere una forte struttura di front-office. L'azienda ha già questo patrimonio di esperienza, così già gestiamo una parte del territorio e tale esperienza, adeguatamente rafforzata e diffusa costituirà il modello operativo prossimo.

La centralizzazione della fatturazione è in corso, attualmente sono attive tre fatturazioni differenziate (una per ogni distretto territoriale proveniente dalle altre aziende); il regolamento e la carta del servizio sono all'attenzione dell'ATO, l'azienda l'ha verificato e nei prossimi mesi saranno approvati dall'Autorità e applicati su tutto il territorio.

Stiamo riverificando anche la bolletta dell'acqua. Naturalmente coinvolgeremo le associazioni dei consumatori; per il momento sono allo studio alcune modifiche. L'attuale format ha uno standard già di buon livello che tuttavia stiamo cercando di migliorare sia nel senso della leggibilità che della connotazione di foglio di informazione/comunicazione.

Alle associazioni dei consumatori porteremo il nostro progetto per avere osservazioni e contributi, che sono molto utili. Per rispondere rapidamente a Masoni noi crediamo veramente nel rapporto con le associazioni dei consumatori come momento non di antagonismo, ma come momento di confronto e crescita.

Come ho detto prima disponiamo di un call center operativo nella zona ex CIGRI (Val di Cornia) ma la maggior parte dei servizi vengono erogati tramite sportello fisico. In questi mesi li abbiamo riprogettati in modo che perdano quella connotazione di luogo dove si va a fare la fila e dove si sta in lunga attesa: diverranno degli spazi dove l'elemento attesa viene per così dire smaterializzato in una pluralità di funzioni. Dove saranno presentati i prodotti dell'azienda, dove attraverso corner comunicazionali o funzionali sarà possibile ricevere informazioni o svolgere direttamente tramite computer operazioni assistite senza l'ausilio dell'operatore di front office.

L'obiettivo dell'azienda è quello di diminuire il più possibile il numero e gli accessi agli sportelli fisici, favorendo e potenziando al massimo la multicanalità di accesso.

In ogni caso gli sportelli fisici saranno garantiti nei presidi principali, quindi nei comuni più grandi, così come previsto dalla convenzione di affidamento AATO.

Lo sportello telefonico sarà potenziato, l'idea è quella di disporre di un call center che agisca su due fronti: un contact di primo livello che probabilmente realizzeremo in outsourcing, quindi un call center interno di secondo livello per operazioni più complesse ma meno numerose.

Infine, il sito web è già stato progettato, e sarà operativo entro pochi mesi.

L'abbiamo pensato come un canale molto operativo, semplificato nelle funzioni di servizio e in grado di offrire molte operatività come il pagamento della bolletta, la verifica dello stato dei pagamenti precedenti e dei consumi, per l'inserimento dell'autolettura, nonché per eseguire on line tutte le operazioni di richiesta di servizio, dal contratto alle variazioni contrattuali come il subentro ecc.

Si chiamerà asasi.it.

Sarà organizzato in due distinte sezioni: una parte dedicata alle informazioni e una parte interattiva. Nella parte informativa tra l'altro si illustra la bolletta: come si legge, com'è strutturata, quali sono le tariffe applicate. Nella parte interattiva invece sarà possibile accedere, come dicevo, a una serie di funzioni on-line che permetteranno di fare operazioni attraverso uno sportello virtuale anche per avere informazioni o formalizzare reclami.

Abbiamo inserito anche due "giochi", il primo permetterà di verificare se i nostri consumi, rispetto alle caratteristiche della nostra famiglia, sono in linea con gli standard, il secondo invece sarà orientato al risparmio idrico e ci proporrà accorgimenti e modifiche di abitudini che data la nostra disponibilità alla loro attuazione proietteranno il risparmio idrico ed economico che potremmo ottenere in un anno: insomma un modo diverso, e crediamo più divertente, di parlare di salvaguardia delle risorse idriche.

Io ho finito, cercando il massimo della sintesi, e vi ringrazio molto per l'attenzione.