



a cura di Mariacristina Galgano

# Migliorare l'efficienza delle attività operative e sensibilizzare il team alla cultura della qualità

Il caso di Acea Distribuzione

Innovazione e Qualità sono le vie per competere. Oggi non è solo importante fare innovazione, è strategico farla rapidamente. L'Innovazione deve essere vista come una strategia. Le attività interne per il miglioramento sono alla base delle innovazioni perché creano un'atmosfera di accettazione del cambiamento che non si realizza in un ufficio o in un servizio, ma è responsabilità di tutti. Compito dell'azienda è quello di organizzare il processo d'innovazione per attivare e utilizzare i contributi di tutti. Insieme all'Innovazione c'è la Qualità, che deve essere intesa come strategia di base dell'organizzazione.

## L'ottimizzazione dei processi

Il caso di Acea Distribuzione è significativo a questo riguardo, in quanto prerogativa dell'azienda è quella di erogare un servizio di qualità riducendo il costo per i clienti.

Come ci ricorda il presidente Stefano Antonio Donnarumma, l'azienda, dal 2007 ad oggi, ha messo in atto una serie di iniziative ideate per migliorare l'efficienza delle proprie attività operative, in ordine a tre fondamentali obiettivi: la continuità del servizio elettrico, la qualità delle infrastrutture, la sicurezza dei lavoratori, dei cittadini e dell'ambiente. Si è dovuta elaborare una 'formula gestionale' tale per riuscire ad essere leader del proprio mercato. Per fare ciò l'azienda ha lavorato su tre filiere fondamentali: la razionalizzazione organizzativa, con particolare attenzione alla leadership manageriale, l'adozione di sistemi di controllo qualità e, infine, l'innovazione nelle tecnologie. Per conseguire ciò, sono stati messi in campo alcuni progetti pluriennali, quali la *road map* per la continuità del servizio, il controllo dei cantieri e l'applicazione del sistema di *vendor rating*, la certificazione del sistema di gestione sicurezza.

## Alla ricerca della Qualità

I tre progetti sono stati condotti sintetizzando le diverse esigenze aziendali ed orientando le attività per promuovere una crescente sensibilizzazione del personale interno ed esterno sulla qualità integrata (progettazione, processo, Supply chain, controllo operativo, sicurezza).

Catalizzatori di questo cambiamento sono stati, oltre alla Direzione di Acea Distribuzione, il 'mercato' e la nuova re-

golamentazione intervenuta, in particolare, nel settore della distribuzione dell'energia elettrica. Non tutti, infatti, sanno che la società opera in un mercato regolamentato dall'Autorità per l'energia elettrica e il gas, la quale ha il compito di perseguire le finalità indicate dalla legge 481 del 1995. Con tale ordinamento si vuole "garantire la promozione della concorrenza e dell'efficienza" in questi settori, come anche "assicurare adeguati livelli di qualità" dei servizi.

Con l'istituzione dell'Autorità è stato anche modificato il sistema di remunerazione degli operatori del settore: al nuovo sistema tariffario, che ha completamente sostituito il preesistente, si affianca un meccanismo di incentivazione che tiene conto del livello di servizio fornito all'utenza. Tale meccanismo, in particolare, poggia su indicatori di qualità (p.e. tempo per allacciare un nuovo utente, parametri che misurano la continuità della fornitura, durata massima delle interruzioni, ecc.) che vengono ridefiniti dall'Autorità su base quadriennale (il cosiddetto ciclo di regolazione). Se l'operatore raggiunge o supera i target prefissati, riceve un 'premio'; se invece l'operatore non è sufficientemente 'performante', subisce l'irrogazione di una penale; inoltre, in alcune fattispecie, egli deve erogare un indennizzo al cliente coinvolto. In questo contesto, l'effettiva remunerazione del servizio erogato, quindi anche degli investimenti realizzati dall'operatore, perviene non solo dalla tariffa, ma anche dai 'premi' ricevuti e/o dalle 'penali evitate' associate ai target di qualità stabiliti dall'Autorità.

## I risultati

Prima di avviare i progetti sulla continuità del servizio e sul controllo dei cantieri, Acea Distribuzione, pur avendo realizzato cospicui miglioramenti, aveva dovuto corrispondere penali di una certa entità. Decide così di far partire un progetto ideato nel 2007 per affrontare il quadriennio del III ciclo regolatorio 2008-2011. A fronte delle citate iniziative di miglioramento, Acea Distribuzione ottiene dal 2008 premi nell'ordine di alcuni milioni di euro.

I risultati ottenuti dimostrano che questo approccio funziona, consentendo all'azienda che lo adotta di divenire leader di mercato.