



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Business Modeling and Planning

**“La trasformazione Digitale come leva evolutiva  
delle Utilities: il caso ACEA”**

RELATORE

Prof. Donato Iacovone

CANDIDATO

Francesca De Felice

Matr. 673711

CORRELATORE

Prof. Giovanni Zizzerini

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

# INDICE

INDICE .....	2
INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO 1 La Trasformazione Digitale e gli impatti sulle utilities.....	9
1.1 Introduzione alla Trasformazione Digitale .....	10
1.1.1 Gli albori della Trasformazione Digitale .....	10
1.1.2 Le principali dinamiche del cambiamento .....	12
1.1.3 Gli elementi distintivi della Trasformazione Digitale .....	16
1.1.4 L’impatto della Trasformazione Digitale sui processi aziendali.....	17
1.1.5 La Rivoluzione digitale in corso .....	19
1.2 La Trasformazione Digitale e le Utilities.....	22
1.2.1 Le Digital Utilities .....	22
1.2.2 Le principali leve del cambiamento per le Utilities.....	24
1.2.2.1 Il miglioramento della performance e dell’efficienza .....	24
1.2.2.2 La gestione del rapporto con il cliente.....	26
1.2.3 Le nuove frontiere .....	28
1.2.4 L’esperienza delle principali Utilities.....	29
1.2.4.1 Enel.....	29
1.2.4.2 Hera .....	32
1.2.4.3 A2A .....	33
CAPITOLO 2 ACEA: La trasformazione di un’azienda attraverso l’innovazione tecnologica.....	34
2.1 Il Gruppo ACEA.....	35
2.2 ACEA verso il cambiamento.....	40
2.3 La “Grande Opportunità” .....	42

2.3.1 I driver-guida della trasformazione .....	44
2.3.2 Le Best Practice .....	47
2.3.3 I principali ambiti di intervento.....	53
2.3.3.1 Customer Relationship Management – CRM .....	53
2.3.3.2 Meter to Cash .....	59
2.3.3.3 Workforce Management – WFM .....	61
2.3.3.4 Nuova gestione degli Appalti.....	70
2.3.4 Le tecnologie abilitanti: la piattaforma SAP HANA .....	73
2.3.5 Il PMO di progetto.....	77
2.4 La gestione del cambiamento .....	85
2.4.1 Il metodo Kotter .....	85
2.4.1.1 L’implementazione del metodo Kotter in ACEA .....	90
2.4.2 La formazione .....	93
2.5 I principali risultati.....	97
2.5.1 Il miglioramento della qualità operativa dei processi.....	97
2.5.2 I risultati Economico-Finanziari.....	99
2.5.3 I riconoscimenti.....	102
CONCLUSIONE .....	105
RINGRAZIAMENTI .....	110
FONTI BIBLIOGRAFICHE E SITOGRAFIA .....	111
INDICE DELLE FIGURE .....	115

# INTRODUZIONE

Tra i timori della crisi economica e finanziaria, la sua “eredità” e i delicati momenti di ripresa, il mondo sta comunque assistendo ad uno dei periodi di sviluppo scientifico e tecnologico più importanti della storia.

Un enorme salto fatto di cambiamenti che avvengono a ritmi esponenziali, prodotti in questi anni grazie alle tecnologie informatiche, ad Internet, ai social media, ai dispositivi mobili di elevata potenza, all’interconnettività, al cloud ed ai big data; inoltre con crescente vigore in questi anni si stanno facendo strada l’*Internet of Things* e la robotica supportata dall’intelligenza artificiale di nuova generazione.

Questi progressi stanno velocemente e profondamente cambiando il modo in cui le aziende fanno business, con grandi ripercussioni sulle strategie aziendali.

L’incontro tra business e tecnologia cambia completamente il perimetro di azione, rendendo sempre più labili i confini tra settori ed imponendo nuove politiche di alleanza, nuovi modelli di business e nuovi percorsi di innovazione.

Qualsiasi azienda che sappia interpretare i segnali del mercato e che voglia sopravvivere nei prossimi anni non può sottrarsi a questa trasformazione.

È dunque indispensabile capire la reale dimensione di una trasformazione digitale così accelerata che da una parte chiede alle aziende di saper cambiare ed adattarsi con rapidità e dinamismo, proprio in un momento in cui la situazione globale dei mercati mostra potenziali problematiche, dall’altra però offre opportunità importanti per competere in modo più efficace nel panorama globale.

Mai come oggi grandi rischi implicano anche grandi opportunità, ma ciò richiede che i leader d’impresa conoscano profondamente il grande cambiamento ed abbiano consapevolezza e coraggio nel saperlo affrontare.

*“Un processo di Digital Transformation parte con una visione chiara e audace di dove l’azienda vuole andare e di quale valore vuole creare per i propri clienti. Tutto il*

*resto deriva dall'aver quella visione perfettamente chiara di cosa significa avere successo.*

Bill McDermott, CEO SAP

Al centro del nuovo modo di competere c'è una nuova tipologia di consumatore, molto più esigente ed informato, in cerca non solo dei tradizionali beni e servizi, ma di una esperienza soddisfacente.

Nella nuova realtà in continuo cambiamento, la capacità di essere competitivi è funzione diretta dell'abilità delle aziende di sperimentare ed innovare velocemente, apprendere in fretta dalle proprie esperienze per poi portare altrettanto rapidamente la nuova offerta ai consumatori.

Fondamentale è anche la capacità delle aziende di definire, interpretare ed eseguire una strategia di successo con rapidità e su larga scala.

Questo è ciò che davvero farà la differenza nei prossimi anni tra chi soccomberà e chi invece vincerà.

La rivoluzione digitale alla quale si sta assistendo negli ultimi anni in realtà ha delle radici molto profonde nel passato.

Infatti sin dagli albori della tecnologia l'uomo si è chiesto come poterla sfruttare al meglio e questo è proprio ciò che sta accadendo oggi.

Come poter ottenere il meglio dagli investimenti in tecnologia è la chiave del successo.

Non basta solo innovare, rendere un'azienda digitale o dotarla di strumenti all'avanguardia se poi il modello di business non è in grado di sfruttarne il potenziale.

Chiarire il termine "trasformazione digitale" è il primo passo per comprendere il cambiamento che in questo elaborato si andrà ad affrontare.

La trasformazione digitale non fa riferimento solo alle nuove tecnologie, ai *device* di ultima generazione, alle tecnologie abilitanti, ma è un concetto più profondo. Si riferisce ad un cambiamento radicale, culturale e comportamentale delle persone, e si attua attraverso più fattori abilitanti, tra cui le tecnologie.

La rivoluzione digitale sta cambiando tutto, in tanti settori, in maniera radicale, ad una velocità elevata.

Nessun settore è rimasto fuori da questo uragano, tantomeno quello delle Utilities che già da dieci anni sta vivendo un momento di grande cambiamento.

L'apertura dei mercati, il crescente ruolo delle rinnovabili rispetto ai canali energetici tradizionali così come il calo dei consumi e dei prezzi delle commodity, hanno spostato gli equilibri economici della produzione impattando su tutti gli assetti del business.

Per rimanere competitivo il settore ha intrapreso una trasformazione profonda che ha coinvolto tutta la filiera.

Una reingegnerizzazione delle infrastrutture e delle logiche di servizio, che ha innescato il circolo virtuoso di una trasformazione all'insegna della Digital Disruption, sembrerebbe la chiave di questo sviluppo.

Una strategia legata ad un uso più lungimirante dell'intelligenza digitale sta aiutando Utilities e multi-utilities a superare un momento difficile ma, al contempo, pieno di nuove opportunità di sviluppo.

Anche il cliente delle utilities non si è sottratto al cambiamento.

Un consumatore, attento, dinamico, che non vuole più assistere o usufruire passivamente ad un servizio, ma vuole esserne parte attiva.

Un consumatore *social* che ha imparato ad utilizzare tutti i canali a sua disposizione, scegliendo quello che più fa alle proprie esigenze.

Un cliente selettivo ed attento ai propri bisogni, che vuole soddisfare con un'offerta targhettizzata e non più generica.

Un "*prosumer*", che ribalta le tradizionali logiche di consumo, trasformandosi nel protagonista dello stesso servizio di cui usufruisce.

In questo panorama merita particolare attenzione uno dei casi italiani di trasformazione digitale più discusso degli ultimi mesi: ACEA.

Multi-utility italiana tra le più longeve nel panorama energetico italiano con oltre 110 anni di storia, ACEA ha intrapreso negli ultimi anni un percorso di innovazione incentrato sulle nuove tecnologie e sull'organizzazione dei processi.

Puntando sulla trasformazione digitale, il Gruppo si è imposto una rivisitazione radicale dell'intero assetto organizzativo.

Il Programma di trasformazione approfondito in questo elaborato, esprime una precisa strategia di business volta alla creazione del valore per l'azienda e per tutti i suoi *stakeholders*.

Si sostanzia nella revisione e nel ridisegno completo dei principali processi aziendali, alla ricerca dell'incremento dell'efficienza complessiva del Gruppo.

Il Programma di ACEA ha poggiato le sue solide basi sulla scelta dei migliori partner presenti sul mercato.

Basti pensare alla scelta di SAP, azienda leader nelle soluzioni software integrate ERP, come compagno nel ridisegno del modello operativo, oppure al Professor P. Kotter, professore emerito alla Harvard Business School e guru di fama mondiale sui temi del cambiamento organizzativo, come partner nell'avvio del cambiamento organizzativo e culturale.

Il Programma di trasformazione digitale disegnato da ACEA non è altro che l'implementazione di una strategia lungimirante dell'Azienda, che ha saputo capire ed interpretare il cambiamento in atto nel settore, che ha saputo realizzare l'idea con dedizione e con il giusto *commitment* e che ha reso protagonisti coloro che il cambiamento invece lo hanno "subìto" in prima persona.

Questo elaborato si pone l'obiettivo di analizzare la trasformazione digitale e le principali dinamiche che stanno spingendo sempre più imprese ad abbracciare nuovi modelli di business, sempre più sfidanti.

Il focus è stato posto sul settore delle Utilities, settore importante nel panorama italiano, che sta affrontando il cambiamento in modo differente e in un certo senso più "difficoltoso".

In particolare, l'attenzione è stata rivolta al racconto e all'analisi della *digital transformation* di ACEA, che è stata in grado di accogliere la sfida del cambiamento e che ha basato il suo successo sul binomio tecnologia-persone.

Quello presentato in questo elaborato non vuole essere solo il racconto di un cambiamento, ma piuttosto un'analisi, che seppur oggettiva, rappresenti il caso di un'azienda che grazie alla determinazione ed alla coerenza è riuscita a superare le difficoltà dell'essere una "società elefante" che opera in un settore regolamentato e che inventando la competizione ha abbracciato il cambiamento facendolo proprio.

Partendo dalle origini, il Primo Capitolo sintetizza ed espone il tema della trasformazione digitale, arrivando ad analizzarne le attuali implicazioni e le principali dinamiche, per poi passare allo specifico impatto sul settore delle Utilities.

Il Secondo Capitolo invece illustra il Programma di trasformazione digitale intrapreso da ACEA, attraverso l'analisi accurata delle sue caratteristiche e delle principali implicazioni.

In particolare, l'attenzione è rivolta alle tecnologie e all'uso che l'Azienda ha deciso di farne, allo scopo di trarne il maggior beneficio possibile.

## **CAPITOLO 1**

### **La Trasformazione Digitale e gli impatti sulle utilities**

## 1.1 Introduzione alla Trasformazione Digitale

### 1.1.1 Gli albori della Trasformazione Digitale

*“IT is not simply a tool for automating existing processes, but more importantly is an enabler of organizational changes that can lead to additional productivity gains”*

*(Dedrick et al., 2003)<sup>1</sup>*

Fin dagli albori, l'applicazione della tecnologia alle organizzazioni è stata vista come qualcosa dal grande potenziale.

Autori come Woodward, Thompson e Perrow videro inizialmente la tecnologia e l'IT come un “oggetto fisico” che influiva sulle organizzazioni e sul loro modo di operare.

Questa visione non sfruttava appieno le vere capacità e i benefici che tale strumento risultò in grado di apportare.

Fu Galbraith a fare un passo avanti quando nel 1973 incominciò a vedere la tecnologia, ed in modo particolare l'IT, come un *tool* che favorisce la circolazione verticale delle informazioni.

Ben presto si rese necessaria l'analisi e la quantificazione degli effetti dell'applicazione delle tecnologie sulla produttività. I primi studi arrivarono a notare che quell'aumento di produttività sperato non si era effettivamente concretizzato.

*Perché?*

Tanti furono gli studiosi che si dedicarono all'analisi del così detto “Productivity Paradox”, cercando di indagarne le cause e analizzandone le implicazioni.

Ciò a cui gli studi portarono è che la tecnologia per poter spingere la produttività ad un livello superiore necessita di un ripensamento dell'organizzazione nel suo complesso e per poterne indagare gli impatti bisogna guardare all'interazione esistente tra tecnologia e

---

<sup>1</sup> J. Dedrick, V. Gurbaxani, K.L. Kraemer (2003), “*Information technology and economic performance: A critical review of the empirical evidence*”, Journal.

organizzazione. Ciò di cui si necessita è dunque una riorganizzazione dei sistemi e dei processi che possano accogliere la tecnologia implementata, potendone sfruttare al meglio ogni potenzialità.

Risulta fondamentale creare un ambiente in cui organizzazione e tecnologia siano un qualcosa di unico e imprescindibile, che faccia giovare così dei benefici dell'integrazione.

In questo intrecciarsi di tecnologia e organizzazione, non bisogna tralasciare la figura importante dell'essere umano. L'organizzazione nasce infatti dal raggruppamento di persone che operano attorno ad un obiettivo più o meno condiviso. Per tale motivazione la figura umana non può essere esclusa dal ragionamento.

Gibson prima, Hutchby poi, hanno dato rilevanza al tema dell'interpretazione umana della tecnologia e dell'IT.

In particolare Gibson, all'interno del suo libro "The ecological approach to visual perception" coniò il termine "*Affordances*<sup>2</sup>", che letteralmente vuol dire offrire, dare o fornire. In particolare sulla scia degli studi psicologici di quegli anni, Gibson focalizzò la sua analisi sulla percezione e formulò la "*Teoria della percezione diretta*" dove i sensi sono sistemi percettivi diretti che hanno la funzione di cogliere le invarianti strutturali disponibili nell'ambiente, cioè quelle caratteristiche che rimangono sempre uguali a loro stesse a prescindere dal soggetto. Le informazioni quindi sono già presenti nella stimolazione e possono essere colte direttamente, come afferma Gibson: "*Le affordance dell'ambiente sono cosa questo offre, cosa fornisce, sia nel bene che nel male*".

Tale teoria può essere portata a livello di interazione uomo/tecnologia. In base a questo ragionamento è l'uomo che deve cogliere e comprendere le possibilità offerte dalla tecnologia, la quale da sola non potrebbe apportare gli stessi benefici.

Fu solo nel 1990 che i policy makers iniziarono a pensare alla tecnologia ed all'IT come dei facilitatori del cambiamento organizzativo ed è in questo periodo che cominciarono a nascere potenti strumenti come il *Manufacturing Resource Planning (MRP)* e l'*Enterprise Resource Planning (ERP)*.

---

<sup>2</sup> "*Object favor, shape, invite human action as well as constraint and set specific rules*", Gibson, 1979; Hutchby, 2001.

Il termine "Affordances" richiama l'idea in base alla quale la tecnologia senza la capacità dell'uomo di saperla utilizzare, non fornisce risultati ottimali. Tutto dipende da come l'essere umano vede e comprende lo strumento.

Come si può leggere dalla citazione in apertura, già nel 2003 il fenomeno dell'Information Technology e dell'applicazione delle tecnologie alle organizzazioni era un argomento di forte dibattito, che richiamava temi come *Organizational Change*, “*Affordances, Informating Power*”.

Seppure temporalmente lontani, questi concetti risultano quanto di più attuale possa esserci.

Oggi, infatti, questi temi sono all'ordine del giorno in ambito accademico ma anche e soprattutto in quello della Business Transformation.

Le aziende quotidianamente sono spinte a guardare una nuova realtà di trasformazione digitale che avviene ad un ritmo di crescita esponenziale: la Rivoluzione Industriale del XXI secolo.

### 1.1.2 Le principali dinamiche del cambiamento

Il mondo negli ultimi anni ha subito un profondo cambiamento. Basti pensare all'accesso massivo alla Rete, alla diffusione di tecnologie mobili, all'utilizzo di prodotti intelligenti, alla dematerializzazione di atti e processi, all'utilizzo del cloud. Queste novità sono alla base della rivoluzione, novità peraltro introdotte a seguito dell'abbattimento di barriere d'ingresso sui mercati e della nascita di nuovi ecosistemi di collaborazione ed innovazione.

L'innovazione in particolare merita un approfondimento, innovazione alla base della trasformazione che oggi le aziende stanno vivendo.

A lungo si è discusso su cosa volesse dire innovare ed in cosa fosse diverso dal creare.

Ad esempio: H. Goebel, rappresenta il creativo che 25 anni prima di Thomas Edison ha inventato la lampadina ad incandescenza. Nessuno sembra però ricordarsi di lui, mentre tutti ricordano Edison ed i suoi tentativi falliti. Dunque il mondo cambia per l'innovativo e non per il creativo.

Innovare vuol dire distruggere il vecchio contesto competitivo e crearne uno nuovo, caratterizzato da nuovi paradigmi, nuovi modelli di gestione, nuove tempistiche e nuovi fattori di successo

Oggi, a differenza del passato, l'innovazione è un processo estremamente veloce, con cicli innovativi sempre più brevi. In questo contesto ed in questa dinamicità l'impresa deve essere in grado di cogliere in anticipo i cambiamenti in atto, sapersi adattare e saperli sfruttare.

Come dice un famoso vignettista e scrittore statunitense A. E. Brilliant *“Alcuni cambiamenti sono così lenti che non te ne accorgi, altri sono così veloci che non si accorgono di te”*.

Questo aforisma descrive proprio l'ambiente in cui le aziende si trovano a dover sopravvivere e competere oggi. Un contesto che non dà spazio ai tentativi falliti, che non lascia margini di errore e che fa pressione sul tempo.

È proprio il tempo ad esser la variabile chiave. La capacità di essere competitivi è infatti legata all'abilità delle aziende di sperimentare ed innovare velocemente, apprendere in fretta dalle proprie esperienze per poi portare rapidamente la nuova offerta ai consumatori ed al mercato.

La differenza tra chi vincerà e chi invece sarà destinato a soccombere sarà proprio il sapere definire ed eseguire una strategia di successo con rapidità e su larga scala.

Tante sono le aziende che nel passato svolgevano la figura di leader e che per non aver saputo interpretare il cambiamento o aver rifiutato i segnali che il mercato lanciava, si ritrovano oggi ad essere follower. Imprese con anni di storia alle spalle, sorpassate da neonate, da Unicorn, da start-up, le quali hanno preso in mano le redini del mercato e lo stanno guidando attraverso il cambiamento.

Pensiamo a Kodak, Nokia, Blockbuster vittime di questo meccanismo, ma pensiamo anche ai grandi successi di Amazon, che attraverso il servizio fresh ha aggredito il mercato della distribuzione alimentare, Airbnb, con la sua grande innovazione nel business del settore del turismo, Uber, che ha stravolto il mercato del trasporto, Netflix, che in poco tempo ha modificato l'intera industria del cinema digitale, creando nuovi business e nuove opportunità, Spotify, che ha cambiato il modo di vendere e fare musica.

Queste sono solo alcune delle aziende che hanno trasformato il settore in cui operano, che ne hanno capito la necessità ed hanno saputo rispondere prontamente agli stimoli, creando le basi per qualcosa di totalmente nuovo e rivoluzionario.

Anche settori stabili come quello bancario, dell'editoria o dell'istruzione non sono uscite immuni da questa rivoluzione.

Ma cosa troviamo alla base della Trasformazione Digitale?

Sicuramente troviamo i nuovi comportamenti di consumo e di condivisione delle informazioni di cittadini e consumatori per i quali i tradizionali business model non appaiono più adeguati.

Oggi le attese dei consumatori digitali non si formano più nelle esperienze del solo settore di riferimento, bensì si riferiscono al miglior operatore tra tutte le industrie, con crescenti aspettative di standard per semplicità di fruizione e per personalizzazione.

Per questi motivi la trasformazione digitale non può essere vista come un'opzione o un canale in più, ma deve essere considerata come l'elemento centrale su cui l'impresa deve puntare attraverso la diffusione delle competenze, l'investimento nella ricerca, gli interventi sulle infrastrutture di connettività, l'evoluzione dei modelli operativi, la sperimentazione.

Le direzioni che un'azienda può seguire per abilitarsi alla trasformazione digitale sono molteplici e dipendono da diverse variabili quale ad esempio la maturità dell'industria in cui l'impresa opera.

Tuttavia ce ne sono tre fondamentali per rendere possibile tale trasformazione.

La prima è sicuramente il favorire l'incrocio tra business e tecnologia, attraverso lo sviluppo di nuove professionalità multidisciplinari (Chief Digital Officer - CDO) e con la creazione di luoghi di scambio e condivisione basati su nuove piattaforme.

L'innovazione digitale nasce da una stretta collaborazione tra tecnologia e business, che porta al sorgere di nuovi pattern di crescita che seguono le sollecitazioni dell'innovazione tecnologica, che incorporano i nuovi modelli di consumo, che utilizzano le collaborazioni con le start-up. Questi nuovi modelli di crescita fanno sì che le imprese apprendano dall'esperienza digitale di altri settori, anche se completamente differenti da

quello di attività, in considerazione del fatto che attualmente i confini tra industrie sono sempre più labili e che probabilmente settori differenti prima o poi si troveranno a convergere verso un'unica direzione.

*Smart Cities, e-health, connected car* sono solo alcuni degli esempi dei nuovi modelli di concorrenza orizzontale e verticale che si stanno affermando.

In secondo luogo troviamo la collaborazione tra il pubblico ed il privato, particolarmente importante per instaurare la competitività nella trasformazione digitale (sviluppo delle competenze nei sistemi scolastici ed universitari, attrazione dei talenti, ecc.), trasformando il rapporto tra cittadino ed amministrazione, attraverso tecnologie e multicanalità.

Infatti avere una buona domanda è una condizione necessaria per sviluppare un'adeguata offerta, ovvero crescita economia e più lavoro. Questa innovazione nel pubblico è fondamentale per far fare il salto digitale all'intero sistema-paese.

La programmazione economica degli investimenti delle risorse a disposizione è fondamentale in questo momento di rivoluzione affinché si possa instaurare nel cittadino una nuova cultura, più digitale ed interconnessa, sia per una maggiore specializzazione richiesta dalle nuove professioni, sia per rendere più fruibile e sfruttabile la tecnologia che di volta in volta viene implementata.

Infine bisogna puntare sullo Human Capital come elemento di accelerazione.

La trasformazione digitale impatta sia all'interno delle imprese che sui mercati in cui le stesse svolgono la loro attività. Sempre di più è richiesta la collaborazione con l'esterno, una cultura manageriale agile e dinamica, una digital leadership basata sul ripensamento dei modelli di assunzione delle decisioni, tutto in un'ottica di competitività efficace nel mercato globale in continuo cambiamento.

Le aziende che riusciranno seguire queste direzioni saranno proprio quelle che emergeranno nei prossimi anni come imprese competitive e ben posizionate, volte alla crescita ed alla realizzazione delle più alte performance sui mercati.

### 1.1.3 Gli elementi distintivi della Trasformazione Digitale

La Trasformazione Digitale è quel processo in cui vengono usate tecnologie digitali per innovare o trasformare processi di business, incrementando la competitività delle imprese e l'efficienza delle Pubbliche Amministrazioni.

Oggi questo cambiamento è l'unico che può davvero portare al successo perché oggi ogni business è un business digitale.

Tre sono gli elementi caratteristici del nuovo paradigma della Trasformazione Digitale.

Il primo è sicuramente l'aspetto della competenza tecnologica che diventa parte integrante del pensiero strategico e componente fondamentale del business. Tutta la strategia ed il business model sviluppato dall'azienda, deve essere pensato, creato e gestito in modo da poter comprendere e sfruttare le potenzialità e capacità innovative che la tecnologia oggi è in grado di offrire.

La strategia è più che mai indispensabile nel momento di rivoluzione che stiamo attraversando. Deve essere come una bussola che guida l'azienda attraverso il cambiamento.

Oggi anche il modello porteriano del vantaggio competitivo, pensiero strategico di notevole rilevanza negli anni Ottanta, quando le opportunità di sviluppo sembravano essere pressoché infinite e la strategia risultava alla portata di tutti, è superato. Questo sia perché i confini tra settori sono sempre più labili ed incerti sia perché le così dette "strategie ibride" oggi sembrano essere molto diffuse.

Lo schema di Porter sembra oggi esser più una trappola che un'opportunità. Attualmente le aziende guardano alle nuove direttrici dello sviluppo che prevedono competenze distintive attraverso le partnership o attraverso l'open innovation.

Dunque, il business model è una leva fondamentale per attivare i processi innovativi e di certo la strategia non è qualcosa che la trasformazione digitale distrugge. L'unica cosa che sembra cambiare è il modo in cui le imprese rispondono al bisogno di strategia, non più attraverso il vantaggio competitivo ma utilizzando il concetto di innovazione strategica.

Il secondo elemento caratteristico è l'agilità, ovvero la capacità di far convergere flessibilità e rapidità. Innovare oggi significa combinare sperimentazione continua, capacità di imparare dagli errori e di modificare di conseguenza la propria strategia, seguendo la logica start-up e mirando a trovare soluzioni valide e vincenti.

Infine, come ulteriore elemento distintivo della Trasformazione Digitale, troviamo la capacità di collegare strategia e risultati, misurando i quali si può adeguare la strategia. Scompare quindi la dimensione statica a medio-lungo termine lasciando la strada al ripensamento continuo della strategia alla luce dei risultati. Un esempio ne sono i business plan, che stanno accorciando sempre di più la loro vita utile.

Dunque misurare i risultati nel breve periodo, coglierne i segnali e adeguare la propria rotta è il nuovo imperativo strategico per le aziende che vogliono sopravvivere nell'era delle Rivoluzione Digitale.

#### 1.1.4 L'impatto della Trasformazione Digitale sui processi aziendali

In un mondo in cui l'unico modo per diventare o continuare ad essere un'azienda performante, è combinare la strategia e la tecnologia, cogliere questa combinazione risulta fondamentale, innescando un meccanismo di trasformazione pervasivo e veloce che porta al ripensamento completo del business e della strategia da seguire.

L'analisi dell'impatto delle tecnologie sul business delle aziende può essere svolta indagando tre aree fondamentali:

1. Il rapporto tra le imprese ed i consumatori;
2. La gestione digitale dei processi produttivi;
3. Le implicazioni sulle persone e sull'organizzazione.

Quando parliamo di Customer Relationship bisogna mettere a fuoco i fattori principali sui quali l'azienda basa il rapporto con la sua clientela:

- a. I nuovi modelli operativi da adottare per affrontare sia i nuovi mercati che gestire i clienti nel loro nuovo modo di approcciare all'offerta di beni e servizi;
- b. La crescente fusione degli aspetti digitali e fisici, volta ad arricchire la relazione con il cliente e la sua esperienza;
- c. La possibilità di utilizzare l'analitica per relazionarsi con la clientela, gestendo l'offerta in funzione delle differenti variabili;
- d. La scelta di soluzioni tecnologiche agili, utili per raggiungere gli obiettivi di business;
- e. La capacità di selezionare e porre in ordine prioritario i punti chiave del rapporto con il cliente.

Il comportamento del cliente è già cambiato. I clienti infatti non percorrono più un iter rettilineo di acquisto che va dal desiderio all'atto dell'acquistare, ma vivono un percorso pressoché circolare in cui ogni fase è legata alle altre e le pone tra loro in rapporto dinamico.

I clienti non si limitano più alla multicanalità ma utilizzano esperienze virtuali e dirette a seconda dei desideri e delle esigenze, in un'ottica di omnicanalità, utilizzando tutto ciò che la tecnologia offre in questo momento.

Basti pensare a quanto oggi le recensioni di altri consumatori su un determinato prodotto influiscano più dell'apporto dell'esperto, figura che a poco a poco sta scomparendo.

Oggi il consumatore prima di acquistare s'informa, guarda, confronta e poi sceglie ciò che ritiene migliore, il tutto permesso e facilitato dalle tecnologie basate sulla condivisione quali le piattaforme.

Analizzando i fattori chiave del rapporto con il cliente ed implementandoli nel proprio business model, l'azienda che opera in un momento di profonda rivoluzione come quello che oggi ci troviamo a vivere, cerca di assicurarsi un certo grado di successo sul fronte cliente.

Infatti il consumatore cambia, così come cambiano le condizioni di vendita, i contesti, i fabbisogni da soddisfare, e se l'impresa non coglie il cambiamento rischia di perdere il contatto con il consumatore finale, non assicurandogli la corretta esperienza e non assicurandosi così il vantaggio sperato per poter sopravvivere.

Se il rapporto con il cliente sta cambiando, a monte si sta sperimentando una vera rivoluzione industriale che impatta sui modi utilizzati fino ad oggi per produrre.

La trasformazione sta apportando grandi benefici in termini di efficienza, di qualità, di competitività e di sviluppo del business sul mercato.

La sfida per le aziende consiste oggi nel saper cogliere le potenzialità dei nuovi modelli operativi delle tecnologie digitali che consentono l'integrazione innovativa di una serie di processi, generando molteplici benefici. I sistemi Real Time ad esempio sono una delle più grandi rivoluzioni in ambito di processi; permettono infatti all'impresa di conoscere la situazione attuale del processo in qualsiasi momento, favorendo così l'adozione di eventuali azioni correttive, volte al raggiungimento dell'obiettivo finale evitando grandi ritardi e basse performance.

Ciò che è davvero importante in tutto questo *mare magnum* di innovazioni e tecnologie, è che le aziende ed i loro dipendenti siano consapevoli che "essere digitali" va oltre il "sembrare digitali, e ciò significa utilizzare tecnologie all'avanguardia che possano potenziare e non sostituire le capacità cognitive, fisiche e collaborative della persona.

Da sola la digitalizzazione non ha significato. Occorre riprogettare ex novo i processi seguendo i nuovi paradigmi e concependo nuovi modelli di lavoro basati sulla tecnologia.

Ciò potrebbe portare alla nascita di nuove forme di collaborazione, finalizzate a rompere le rigidità organizzative, a portare le skill e le tecnologie in azienda ed eseguire la strategia definita, reagendo in modo rapido e dinamico ai nuovi competitors.

### 1.1.5 La Rivoluzione digitale in corso

Negli ultimi 10 anni il mercato è cambiato molto ed ha visto il susseguirsi di tanti differenti modelli economici.

Nel 2006 il modello economico più diffuso era la così detta "*Wikinomics*<sup>3</sup>", un'economia basata su quattro principi:

1. Apertura;

---

<sup>3</sup> Termine tratto da: D. Tapscott, A. D. Williams (2006), "*Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*".

2. Peering;
3. Condivisione;
4. Azione di portata globale.

Tale economia ha rappresentato un importante motore di innovazione e creazione di ricchezza su larga scala ed ha avuto un successo mai raggiunto prima.

L'utilizzo di collaborazioni massicce per iniziative aziendali si può considerare come un ulteriore passo delle aziende verso l'outsourcing, ovvero verso l'esternalizzazione verso entità produttive esterne, funzioni che precedentemente venivano svolte all'interno dell'azienda. Qui la novità sta nel fatto che invece di un unico gruppo operativo organizzato in azienda, la collaborazione massiccia si avvale di individui che liberamente si riuniscono per cooperare al fine di migliorare una determinata operazione o per risolvere un dato problema. Questo genere di outsourcing viene anche chiamato crowd-sourcing.

Nel 2010 il paradigma economico era invece la "*Sharing Economy*", imperniata sulla logica della condivisione e della collaborazione di e su prodotti e servizi.

Parliamo di un'economia circolare, in cui professionisti, consumatori e cittadini in generale mettono a disposizione competenze, tempo, beni e conoscenze, al fine di creare legami virtuosi, basandosi sulla capacità relazionale della tecnologia.

Tre sono i tratti distintivi della *Sharing Economy*:

1. Condivisione, utilizzare una risorsa in comune;
2. Relazione orizzontale tra le persone o organizzazioni, dove vanno a scomparire i confini tra finanziatore, produttore e consumatore;
3. Presenza di una piattaforma tecnologica, in cui le relazioni digitali vengono gestite e promosse grazie alla fiducia generata da sistemi di reputazione digitale.

La *Sharing Economy* ruota comunque attorno al fulcro della tecnologia, che permette l'incontro dei collaboratori, rendendolo più facile, veloce, abbattendo le barriere geografiche.

Infine troviamo la "*Ubernomics*", nata dall'esperienza di Uber e che si sviluppa sulla logica della richiesta "on demand".

Ora il focus è nella capacità di posizionarsi dalla parte degli utilizzatori, capendone i bisogni e le necessità e creando un prodotto sempre più customizzato.

In questo sistema stanno nascendo nuove parole chiave quali ad esempio “*Platfirm*”, ovvero le aziende piattaforma, intesa come sistema hardware /software/organizzativo, in grado di connettere e far interagire risorse con dinamiche aggregative di alto livello, nell’ottica di poter generare valore sia per coloro che opera sulla piattaforma sia per la piattaforma stessa. Un altro termine chiave è “*Leadershift*”, nuove forme e nuovi stili di leadership per supportare le nuove organizzazioni agili, intelligenti, connesse ed estese, basate sulle community e sugli ecosistemi.

Tutto ciò delinea il futuro, fatto dell’Internet of Things (IoT)<sup>4</sup>, di Smart Devices, di Big Data, di Cloud Computing; un sistema messo in connessione dalla tecnologia che porta le cose a parlare tra loro e con noi.

Questi sistemi portano rilevanti vantaggi competitivi, ottenendo processi in tempo reale, con contenuto informativo ricco ed innalzando la capacità predittiva dei gestori del processo.

*“La Rivoluzione Digitale sta, oggi, cambiando completamente lo status quo delle aziende. C’è un solo modo per ‘vivere’ e non ‘subire’ il cambiamento: affrontare il digitale monitorando costantemente la rete con grande attenzione creando network e facendo engaging con persone e contenuti. Vita digitale e vita reale non sono più da considerarsi due entità distinte: viaggiano in parallelo.”<sup>5</sup>*

---

<sup>4</sup> L’Internet of Things è un neologismo introdotto da Kevin Ashton, cofondatore e direttore esecutivo di Auto-ID Center presso il MIT, riferito all’estensione di Internet al mondo degli oggetti e dei luoghi concreti.

<sup>5</sup> Fabio Parolini (2015), “*Cos’è la Digital Disruption*”, Il Giornale delle PMI.

## 1.2 La Trasformazione Digitale e le Utilities

### 1.2.1 Le Digital Utilities

Nell'ultimo decennio il mercato delle Utilities ha sperimentato un periodo di profondi cambiamenti che hanno compromesso gli equilibri economici e strategici delle maggiori compagnie del settore.

L'apertura dei mercati, l'aumento di competitività, l'abbassamento dei prezzi hanno sicuramente contribuito a minare l'equilibrio economico e strategico dell'intera industria.

Ruolo da protagonista in questo cambiamento spetta alla Digital Transformation.

Secondo l'Osservatorio Digital Innovation del Politecnico di Milano tutto ciò che concerne le così dette *smart utilities* vale circa il 39% di tutto l'Internet of Things in Italia.

L'IoT è solo un esempio di come le utilities sfruttano le opportunità offerte da soluzioni digitali e innovative per disegnare nuovi processi di business in cui viene promossa la cultura e le tecnologie digitali per rinnovare il modo di fare impresa.

L'introduzione delle nuove tecnologie negli ambienti di lavoro e l'utilizzo massivo di *device* per la gestione delle attività quotidiane sono solo la punta dell'iceberg di un concetto di trasformazione molto più profondo.

Per Trasformazione Digitale, in particolare in relazione alle utilities, s'intende un vero e proprio cambiamento radicale, culturale e comportamentale delle persone che operano in azienda e di coloro che vi entrano in contatto. Questa trasformazione la si può attuare attraverso diversi fattori abilitanti, il più delle volte riconducibili a strumenti tecnologici.

Per rimanere competitivo, il settore, e le utility che ivi operano, ha compreso la necessità di incrementare e diversificare gli investimenti in infrastrutture e di rafforzare le strategie di engagement e fidelizzazione del cliente, attraverso sia una profonda trasformazione della filiera, sia una reingegnerizzazione delle infrastrutture e delle logiche di servizio, necessità che ha innescato il circolo virtuoso di una trasformazione all'insegna della digitalizzazione.

Rinnovare il modo di fare business vuol dire tante cose diverse.

Vuol dire per esempio che l'Utility può decidere di utilizzare i *social* per interagire con i clienti, oppure può consentire a quest'ultimi la possibilità di stipulare contratti da remoto, in modo semplice, veloce, sicuro ma soprattutto con una elevata *user experience*.

Altro vantaggio importante è la possibilità di offrire al cliente un servizio altamente personalizzato, grazie all'utilizzo delle tecnologie abilitanti che forniscono all'impresa informazioni sul cliente, sulle sue abitudini e sulle sue necessità.

È bene sottolineare che questa trasformazione non colpisce solo i canali del b2c ma anche e soprattutto la gestione interna dei rapporti con il personale. Attraverso le nuove tecnologie in dotazione ai dipendenti, in particolar modo a quelli dislocati sul territorio, gli stessi possono fornire informazioni in tempo reale, geolocalizzandosi e comunicando in modo veloce e semplice.

Il cambiamento delle strategie di business portate avanti dalle Utilities travolte dal cambiamento, ha seguito sia la classica competizione sul cliente volta all'aumento dei volumi di vendita con annesso miglioramento dell'efficienza, sia la nuova strada della progettazione dei servizi finalizzati ad incrementare l'efficienza dei servizi e dello studio di nuovi capitoli di offerta.

Le Utilities stanno studiando nuove modalità di relazione e gestione dei contratti, di supporto ed assistenza, di potenziamento dei *touch point*, coniugando analogico e digitale.

Secondo la società di ricerca "Agici Finanza d'Impresa", la trasformazione in Italia prevede investimenti complessivi pari a circa 658 miliardi di Euro entro il 2019.

La stessa società ha studiato come la Digital Transformation stia già impattando da tempo su tutta la filiera: dopo un calo degli utili aggregati per gli anni 2013 e 2014, gli utili delle società del settore stanno crescendo fino e si presume possano arrivare a superare i valori pre-crisi entro il 2018 (750 milioni di Euro circa).

## 1.2.2 Le principali leve del cambiamento per le Utilities

### 1.2.2.1 Il miglioramento della performance e dell'efficienza

Le opportunità digitali e tecnologiche presenti oggi sul mercato offrono alle Utilities la possibilità di aumentare le attività ed essere più flessibili e dinamiche a tutti i livelli della catena del valore.

Come poter trarre vantaggio da queste opportunità?

Tre sono le principali chiavi di successo a disposizione delle Utilities per aumentare la performance:

1. L'introduzione di *Smart Meter* e *Smart Grid*;
2. L'utilizzo di strumenti digitali a supporto delle attività quotidiane per i dipendenti;
3. L'automazione dei processi *back-office*.

La prima soluzione che può spingere la produttività e la redditività a livelli superiori sono le nuove tecnologie *Smart Meter*<sup>6</sup> e *Smart Grid*<sup>7</sup>.

Queste due invenzioni costituiscono il fondamento delle digital utilities, fornendo massicci volumi di dati.

Tali tecnologie consentono di analizzare i dati dei clienti, pianificare, diagnosticare in anticipo eventuali problematiche. Sono più efficienti e meno *capital intensive*, consentono una manutenzione predittiva ed un miglior stato di salute degli asset.

Sono basati su algoritmi molto avanzati in grado di sapere in anticipo quale cliente avrà bisogno di un intervento atto ad evitare la rottura.

Le Utilities possono, attraverso questi strumenti, ottimizzare la gestione del personale incaricato degli interventi, gestendolo in modo più efficiente ed intelligente, aumentando al contempo la soddisfazione del cliente.

---

<sup>6</sup> Con il termine "smart meter" si intendono i sistemi che consentono la telelettura e la telegestione dei contatori di energia elettrica, gas e acqua.

<sup>7</sup> Con il termine "smart grid" d'intende l'insieme di una rete di informazione e di una rete di distribuzione elettrica che consente di gestire la rete elettrica in maniera "intelligente" sotto vari aspetti o funzionalità ovvero in maniera efficiente per la distribuzione di energia elettrica e per un uso più razionale dell'energia.

La seconda strada percorribile è quella dell'utilizzo di strumentazione in dotazione ai dipendenti. L'abilitazione mobile dei dipendenti sta via via diventando una grande risorsa per l'incremento della produttività. I *device* mobili consentono alle aziende di digitalizzare il processo base della gestione del lavoro, incrementando l'efficacia. Ciò si traduce in migliore gestione degli asset, miglior pianificazione, migliore gestione della spedizione, qualità elevata di esecuzione e chiusura del lavoro.

Con la tecnologia mobile oggi si può integrare più facilmente tutto il lavoro in un'unica visualizzazione accessibile a tutti.

L'avanzamento delle tecnologie GPS, ad esempio, ha fornito un grande aiuto alle utilities. La possibilità d'integrazione con i *device* mobili ha portato benefici in termini di migliore pianificazione e gestione delle risorse, aumentando la produttività oraria di circa il 15%.

Con l'implementazione e l'utilizzo di questa tipologia di strumentazione, tutti i dipendenti dispongono di un dispositivo che li tenga sempre aggiornati e connessi pur non essendo territorialmente dislocati.

Quanto detto finora, per apportare il miglioramento di performance sperato, necessita dell'ultimo tassello: l'automazione di processi *back-office*.

La multicanalità richiesta dal cliente ha portato ad un aumento di complessità delle attività per le Utilities. Per poter superare tale difficoltà, la necessità è quella di standardizzare i processi in modo tale da poterli rendere automatici. Ciò, oltre a generare una migliore performance e la possibilità di agire su larga scala in tempi brevi, diminuisce la probabilità di errore. Basti pensare agli attuali processi di fatturazione al cliente, ieri manuali e soggetti all'errore umano, oggi automatici, veloci e con minori probabilità di errore.

Combinare questi tre fattori sembra essere la strada che porta le Utilities non solo a sopravvivere alla trasformazione ma anche a vincerla.

### *1.2.2.2 La gestione del rapporto con il cliente*

Le Utilities, negli ultimi anni, sia in contesti fortemente competitivi che in ambienti tradizionali, stanno lottando per mantenere il cliente legato alla società ed ai servizi da questa offerti.

Introducendo il digitale, le società possono simultaneamente migliorare la soddisfazione del cliente sui servizi offerti ed abbattere i costi.

Tale processo di trasformazione scaturisce dalla naturale evoluzione del cliente, sempre più propenso al digitale.

Le ultime ricerche dicono che oltre la metà dei clienti delle Utilities preferisce utilizzare l'App anziché rivolgersi al tradizionale Call Center, optando quindi per una modalità di accesso e gestione dei dati self-service<sup>8</sup>

Ma come poter gestire al meglio il rapporto con il cliente e con i suoi nuovi bisogni?

Il driver fondamentale del modello che sta spingendo le Utilities ad investire oggi sulla customer satisfaction e sulla retention, è sicuramente lo sviluppo delle strategie digitali customer centric.

La strategia che le Utilities di volta in volta stanno adottando passa attraverso il monitoring puntuale dei consumi, l'utilizzo proattivo dei call center e dei contact point, la comprensione delle abitudini del consumatore, il tutto con lo scopo di creare soluzioni taylor-made, promosse attraverso un marketing ed una comunicazione efficace, diretta, mirata e personalizzata.

Nuove vision ed opportunità di servizio sono nate a partire dai sistemi di monitoraggio e controllo basati su data management system e su soluzioni di advanced analytics, in grado di valorizzare l'ampio patrimonio informativo generato dai sistemi diffusi sulla rete.

---

<sup>8</sup> Fonte: Capgemini Consulting and MIT Center for Digital Business, 2015.

Oggi le Utilities riescono a gestire un CRM capace di creare un circuito di informazioni sui clienti, sui consumi, sui bisogni, potendo così erogare un servizio con qualità più elevata, in modo più efficiente, abbattendo sia i tempi che i costi.

La possibilità di avere a disposizione lo storico dei consumi e delle problematiche, aiuta le società del settore ad anticipare la domanda ed a definire delle formule di servizio che soddisfino i bisogni degli interlocutori.

La riduzione dei costi, tema molto caro alle Utilities, è una componente fondamentale della trasformazione. Infatti solo in Italia, più del 75% delle Utilities sta diventando “Business Efficient” tagliando i costi.

La dematerializzazione e l’introduzione della fatturazione elettronica, contribuirebbe a gestire meglio il cliente ma soprattutto a ridurre i costi.

Altro tema fondamentale nella nuova gestione del rapporto con il cliente, è la percezione dei consumatori rispetto ad una maggiore trasparenza dei rapporti e ad una migliore qualità dei servizi. A tale necessità rispondono bene le nuove tecnologie di identificazione e localizzazione con sistemi di Digital Content Management, i quali permettono una migliore condivisione dei dati.

Qui giocano un ruolo importante i social network e le App per smartphone e tablet.

Tutta la logica fin qui illustrata si traduce in una piattaforma di gestione dei servizi quali risoluzione contratti, fatturazione e bollettazione, in grado di veicolare e gestire le informazioni in ottica di multicanalità.

Dalla posta tradizionale all’App. Dal servizio contact center telefonico allo store.

Le utilities stanno inoltre aprendo sul territorio store permanenti e sportelli di ascolto temporanei (quali pop up store in centri commerciali), atti a potenziare i meccanismi di ingaggio e fidelizzazione, sviluppando così una strategia retail a supporto della strategia cardine del cambiamento.

Ad ogni modo l’obiettivo comune a tutte le utilities che stanno apportando profondi cambiamenti nella gestione del rapporto con il cliente, resta quello di avere successo quando nel 2019 i mercati dell’energia subiranno una completa “liberalizzazione”, a seguito

dell'abolizione delle tariffe elettriche e del gas dal servizio di maggior tutela per mano del DDL "Concorrenza" in vigore dal 29 Agosto 2017<sup>9</sup>.

### 1.2.3 Le nuove frontiere

Tutte le nuove tecnologie e le nuove funzionalità digitali stanno permettendo alle Utilities di entrare in nuove arene competitive.

Molte sono le possibilità che si stanno aprendo all'orizzonte per questo settore in rivoluzione.

Smart Homes, Connected Buildings e Smart Cities ne sono un esempio.

L'utilizzo dell'intelligenza tecnologica per migliorare la governance dei servizi, ha trasformato le Utilities in veri e propri registri delle Smart Cities.

L'introduzione di sensori e sistemi di controllo avanzato, hanno permesso al settore di entrare nella Internet of Things, migliorando la gestione di quei beni primari per la vita di un paese quali luce, acqua, gas, rifiuti.

Il punto di partenza dell'intero processo è stato cominciare a dotare il personale delle tecnologie mobile in grado di offrire supporto sul campo.

Passo successivo sarà invece rendere connessi e comunicanti oggetti quali contatori, caldaie, lampioni, mezzi di trasporto e varchi ZTL.

Proprio questa interconnessione apporterà un importante beneficio, quale il rendere il rapporto società-utente il più trasparente possibile.

Altra importante possibilità futura è ad esempio il miglioramento dell'efficienza in materia di energia e manutenzione impianti; attraverso il telecontrollo si potranno gestire i

---

<sup>9</sup> La nuova legge ha definito la data di cessazione del servizio di maggior tutela: dall'1 luglio 2019 rimarrà solo il mercato libero e il servizio di salvaguardia. Dopo la liberalizzazione del sistema elettrico l'utente finale, sia domestico che aziendale, poteva liberamente scegliere il proprio fornitore, passando al mercato libero o restare dov'era, cioè nel cosiddetto "servizio di tutela" dove l'Autorità per il servizio elettrico, il gas e i servizi idrici (Aeegsi), ogni tre mesi stabilisce i prezzi delle bollette, calcolando il costo della parte energia in base ai costi sostenuti da una società pubblica (l'Acquirente Unico) creata appositamente per rifornire i clienti in questo servizio. Dal 2019 questo servizio cesserà definitivamente e a chi non sarà passato nel frattempo al mercato libero rimarrà solo il servizio di salvaguardia.

flussi ed abbattere gli sprechi, con la conseguente diminuzione dei costi legata alla logica di efficientamento.

Per cogliere queste opportunità digitali, le utility devono trasformare i processi.

Per cominciare, devono programmare una strategia di trasformazione digitale che possa essere incorporata e scalata con successo nell'organizzazione. Tutto dovrebbe essere progettato attorno ai driver ed ai punti di forza della società, compreso il portafoglio prodotti, le competenze tecniche e la vicinanza con il cliente.

I progetti e le partnership devono essere progettati in base all'obiettivo della digitalizzazione dei processi core, l'aggiornamento delle piattaforme IT e la conquista di nuovi terreni commerciali.

Per loro stessa natura, le trasformazioni digitali portano anche a un cambiamento culturale.

Le Utilities si intersecano oggi in un'economia digitale basata sull'informazione. Qui il successo dipende dalle nuove capacità, in particolare dalla rapida introduzione delle innovazioni.

Mentre intendono soddisfare le sfide digitali, le Utilities possono fortunatamente attingere a una ricchezza di esperienza dei recenti programmi di cambiamenti in settori diversi.

#### 1.2.4 L'esperienza delle principali Utilities

Di seguito alcuni esempi di Utilities che hanno trasformato il loro modo di fare business cavalcando l'onda della Digital Transformation.

##### *1.2.4.1 Enel*

Enel S.p.A. è un'azienda multinazionale produttrice e distributrice di energia elettrica e gas, istituita come ente pubblico a fine 1962, trasformata nel 1992 in società per azioni e nel 1999, in seguito alla liberalizzazione del mercato dell'energia elettrica in Italia, privatizzata.

Enel è la 56<sup>a</sup> azienda al mondo per fatturato con 75,7 miliardi di euro e con una capitalizzazione di borsa di 39,4 miliardi di euro, la maggiore utility integrata d'Europa in termini di capitalizzazione.

L'Enel del futuro, disegnata da Francesco Starace, amministratore delegato e direttore generale, trova nel cambiamento dell'organizzazione dell'IT uno dei fattori abilitanti per raggiungere nuovi importanti obiettivi.

La tecnologia in Enel, oggi, ha il ruolo strategico di dare supporto alle aziende per promuovere una cultura dell'innovazione e per rendere ogni impresa più agile e più competitiva. L'ICT ha acquisito anche il ruolo di abilitatore digitale, traducendo le opportunità che derivano dalla digitalizzazione del business e della società, in valore per l'azienda, promuovendo la tecnologia e accompagnando il management verso il digitale. Oggi le tecnologie digitali non si limitano ad automatizzare i processi, ma aprono nuove strade e nuovi modi di fare business. Quindi, la capacità di ripensare l'IT sfruttando i trend emergenti è un cambiamento strategico che si rende necessario per supportare l'adozione di nuovi modelli di business vincenti.

Enel ha definito una strategia focalizzata su sei pilastri, tutti di uguale importanza.

Il primo riguarda la razionalizzazione del portfolio applicativo e l'omogeneizzazione delle tecnologie per ridurre i costi di gestione, contenere la dispersione del know-how e abilitare la trasformazione dei processi. Il secondo pilastro prevede, relativamente all'infrastruttura, la realizzazione di un modello ibrido che si apre alle soluzioni Cloud, che consentirà di trasformare progressivamente le operation in una commodity, con canoni prevedibili e negoziabili.

Di pari passo cambia anche la modalità di selezione e ingaggio dei fornitori IT, attraverso l'adozione di un nuovo modello di sourcing per abilitare nuovi paradigmi di cooperazione e sviluppo.

Altro punto fondamentale riguarda Innovation & Digital, che sostanzialmente significa apertura all'innovazione che viene da fuori e declinazione delle opportunità derivanti dalla digitalizzazione per trasformare i processi esistenti (*exploiting*) oppure esplorare nuovi modelli di business (*exploring*).

Enel ha inoltre ridefinito il catalogo servizi e i processi di servizi alla persona, attraverso l'adozione delle best practice di mercato facendo anche leva sull'employee self empowerment.

Infine, il pilastro chiave è rappresentato dalle persone; oggi Enel sta investendo in programmi volti a valorizzare ed accrescere le competenze digitali presenti in azienda.

Come ulteriore passo avanti nella strategia di crescita del Gruppo, Enel ha istituito una nuova linea di business globale denominata E-Solutions.

La nuova unità, che sarà guidata dall'ex AD di Enel Green Power, è stata ideata per capitalizzare la trasformazione dell'industria energetica ed ha l'obiettivo di comprendere e soddisfare le esigenze dei clienti globali di Enel, esplorando le opportunità nelle aree delle nuove tecnologie, per sviluppare prodotti innovativi centrati sui bisogni dei consumatori e soluzioni digitali e non commodity.

La nuova Business Line di Enel si concentrerà sulle aree di mobilità elettrica, progetti legati al *vehicle to grid*, infrastrutture di ricarica, gestione dell'efficienza energetica, batterie e piattaforme di ottimizzazione dell'energia, illuminazione pubblica e sistemi di generazione distribuita.

La nuova divisione sarà strutturata inizialmente in quattro aree primarie:

- 1) Soluzioni E-Home & Consumer, con focus sulle soluzioni intelligenti per la casa;
- 2) E-City, che svilupperà soluzioni legate alla fibra ottica, illuminazione, segnalazione e sicurezza;
- 3) E-Industries, che svilupperà sistemi "off grid", "limited grid" e sistemi di generazione distribuita;
- 4) E-Mobility, che comprenderà anche le infrastrutture di ricarica e il riutilizzo delle batterie.

Tutte queste aree rappresentano significative opportunità di business, sfruttando l'evoluzione dirompente della tecnologia per creare valore in un'epoca di cambiamenti profondi e trasformazioni nei vari settori industriali.

E-Solutions opererà globalmente in tutti i mercati in cui Enel ha già una presenza operativa, oltre a cercare nuove opportunità per portare il Gruppo in nuove aree geografiche.

#### 1.2.4.2 Hera

HERA (Holding Energia Risorse Ambiente) è una multiutility italiana che opera in 277 comuni italiani. Fornisce servizi energetici (gas, energia elettrica), idrici (acquedotto, fognatura e depurazione) e ambientali (raccolta e smaltimento rifiuti) a circa 4 milioni di cittadini.

L'azienda sta affrontando le turbolenze del settore e i nuovi potenziali competitor aumentando la propria competitività grazie alla progressiva digitalizzazione dei processi aziendali e fidelizzando i clienti con nuove modalità di interazione digitale, che fanno leva anche sul radicamento territoriale.

Per farlo Hera si è dotata di un framework che consente di rendere operative rapidamente le nuove applicazioni integrandole nativamente con il back-end, e di un approccio a due velocità

Il focus è soprattutto sulla digitalizzazione volta al miglioramento dei processi interni per aumentare l'efficienza e la competitività.

La vera innovazione risulta sul fronte della workforce sul territorio, rivolta alle squadre di manutenzione delle reti e dei servizi ambientali nella raccolta dei rifiuti.

Un esempio di integrazione di soluzioni innovative con il sistema gestionale esistente è il progetto *Hergo*, nel settore raccolta rifiuti, che ha come obiettivo principale la programmazione e l'ottimizzazione dei percorsi dei mezzi per la raccolta, grazie ai tag di cui sono dotati i cassonetti.

La digitalizzazione è portata avanti da centri di competenza specializzati a stretto contatto con il business e la comunicazione, con la creazione di una squadra mista in continua evoluzione.

In prospettiva l'azienda sta valutando la strategia di approccio ai Big Data per sfruttare al meglio le massa di informazioni disponibile.

Hera sta inoltre analizzando anche le opportunità offerte dal cloud.

### 1.2.4.3 A2A

A2A S.p.A. è un'azienda multiservizi italiana, attiva nella produzione e distribuzione di energia elettrica, gas metano e nei servizi ambientali. Costituitasi il 1° gennaio 2008 si inquadra nel contesto evolutivo del settore delle imprese multiservizi italiane che, a fronte della progressiva apertura alla concorrenza, ha avviato un processo di consolidamento che sta portando alla formazione di un ristretto numero di operatori di dimensioni maggiori.

A seguito del Protocollo d'Intesa con Anci Lombardia, il Gruppo ha avviato un percorso all'interno della Trasformazione Digitale.

Lo scopo della collaborazione nasce per favorire la produzione e la condivisione dei dati e delle informazioni sulle nuove tecnologie digitali e sulle possibili sperimentazioni di nuove soluzioni smart da applicare ai centri urbani della Lombardia o a specifici territori.

Il progetto consiste nel fornire alle città servizi con i più alti standard di qualità, resi ancora più efficienti dalla tecnologia digitale: dalla raccolta dei rifiuti alla fornitura di elettricità e gas, dal trattamento delle acque alle reti di distribuzione e illuminazione pubblica, con particolare attenzione all'Internet of Things in ottica Smart City.

Inoltre il Gruppo, grazie alla controllata A2A Smart City, ha già realizzato protocolli tecnologici nell'ambito delle Smart City ed ha creato uno lo "Smart City Lab", spazio dedicato a ricerca sviluppo per la realizzazione di tecnologie digitali innovative IoT per la gestione dei servizi dedicati al territorio.

A2A nel futuro vede tra i progetti in via di sperimentazione quelli di *smart healthcare* rivolti agli anziani e alle fasce deboli, di *smart mobility*, per incentivare l'uso di veicoli elettrici, di *smart environment* per l'invio di alert sul rischio di frane, neve e flusso dei rifiuti. A questi si aggiungono le iniziative nel campo dello *smart building*, con termostati telecomandati per il comfort domestico anche da remoto e sensori d'allarme per verificare intrusioni o segnalare fughe di acqua e gas, o incendi.

## **CAPITOLO 2**

**ACEA:**

**La trasformazione di un'azienda attraverso l'innovazione  
tecnologica**

## 2.1 Il Gruppo ACEA

Acea nasce nel 1909 a Roma sotto l'acronimo di AEM, *Azienda Elettrica Municipalizzata* del Comune di Roma, con l'obiettivo di fornire energia alla cittadinanza per l'illuminazione sia pubblica che privata.

I primi anni di vita si caratterizzarono per gli ingenti investimenti in tecnologia. Risale a quegli anni, per la precisione al 1912, l'inaugurazione della centrale termoelettrica di Via Ostiense, successivamente intitolata all'assessore al Tecnologico della Giunta Nathan Giovanni Montemartini, primo impianto pubblico per la produzione di energia elettrica realizzato a Roma e principale asset di ACEA in quegli anni. Per gli standard tecnologici del periodo, la centrale possedeva macchinari all'avanguardia. In questa fase neonatale ACEA dimostra già la sua predisposizione alla tecnologia che tutt'oggi la contraddistingue.

Al termine della Prima Guerra Mondiale si avviano le iniziative per la ripresa e lo sviluppo industriale di Roma. L'AEM partecipa attivamente e la sua energia elettrica diventa presto il fattore fondamentale per la modernizzazione della città.

Nel 1926 l'AEM assume la denominazione di AEG, *Azienda Elettrica del Governatorato di Roma*, a seguito appunto dell'istituzione del Governatorato imposto dal regime fascista.

Per la crescente richiesta di elettricità dovuta all'incremento demografico ed edilizio della città, la Società potenzia la centrale di Via Ostiense, con l'aggiunta di due motori di grandi dimensioni.

Il 2 settembre 1937, con effetto dal 1° gennaio dello stesso anno, il Governatorato di Roma affida la gestione degli acquedotti comunali, la costruzione e la gestione dell'acquedotto del Peschiera all'AEG che cambia quindi denominazione in AGEA, *Azienda Governatoriale Elettricità e Acque*.

Da questo momento in poi la Società si trova alle prese con una strategia di diversificazione del portafoglio di business passando da mono a multi-business.

Durante la Seconda Guerra Mondiale AGEA soffre molto i forti bombardamenti, assistendo al danneggiamento delle sue centrali e dei suoi acquedotti.

Subito dopo la fine del conflitto AGEA cambia ulteriormente nome in ACEA, *Azienda Comunale dell'Elettricità e delle Acque*.

Da questo momento in poi la Società comincia a ricostruire quanto danneggiato durante il conflitto, a creare nuove centrali elettriche ed a completare e ampliare l'acquedotto, dando il via ad un periodo di crescita costante.

Le Olimpiadi di Roma del 1960 forniscono ad ACEA l'occasione di estendere il servizio di illuminazione pubblica e di modernizzare gli impianti esistenti.

Cruciale fu però il 1962 quando il Governo Fanfani IV decide per la nazionalizzazione del settore elettrico, attraverso l'istituzione *dell'Ente Nazionale per l'Energia Elettrica* (ENEL). ACEA si trovò dunque obbligata a perdere la propria autosufficienza energetica, dovendo cedere all'ENEL tutti gli impianti costruiti in compartecipazione con le imprese elettriche private, ed essendo quindi costretta a puntare ad essere solo una concessionaria di ENEL.

Questa contrazione del settore elettrico aprì nuove opportunità per la Società nel settore idrico, opportunità colte che la resero il gestore di tutto il servizio idrico potabile della Capitale, diventandone leader nazionale.

Gli anni '70 sono ancora anni caratterizzati dalla predisposizione della Società all'innovazione, con l'avvio del sistema di telecontrollo della rete elettrica, degli studi sull'energia solare e sull'analisi della possibilità di progettare una centrale di cogenerazione.

Nel 1989 ACEA cambia di nuovo nome in *Azienda Comunale dell'Energia e dell'Ambiente*, a seguito dell'acquisizione della gestione del sistema delle acque reflue del Comune di Roma.

Alla fine degli anni '80 il rapporto tra ACEA e Comune cambia, operando ora la Società come una municipale e non più per conto del Comune, ottenendo così maggiore autonomia sia strategica che operativa.

Fu nel 1992 che però ACEA ottenne una maggiore autonomia dal Comune, quando il Comune stesso la trasformò in Azienda Speciale, ovvero un ente pubblico privo di scopo di lucro che opera come strumento del Comune ma dotato di personalità giuridica, autonomia imprenditoriale e di un proprio statuto.

A seguito di questo cambiamento l'Azienda opera al suo interno la prima vera riorganizzazione, con il cambiamento dell'organizzazione da funzionale a divisionale e con una forte razionalizzazione delle attività svolte.

Dopo qualche anno ACEA decide di quotare fino al 49% del Capitale Sociale presso la Borsa di Milano.

A Giugno del 2014 ACEA nomina un nuovo CdA, che vede come protagonisti Catia Tomasetti nelle vesti del presidente, prima donna presidente di Acea ma anche l'unica in tutta Europa a presiedere il CdA di una multiutility quotata, e come AD Alberto Irace.

Oggi il Gruppo Acea è una delle principali multiutility italiane, con 8.000.000 clienti, 140.000 km di rete, 831 impianti e 7.000 dipendenti, ed ha partecipazioni in circa 30 società operanti.

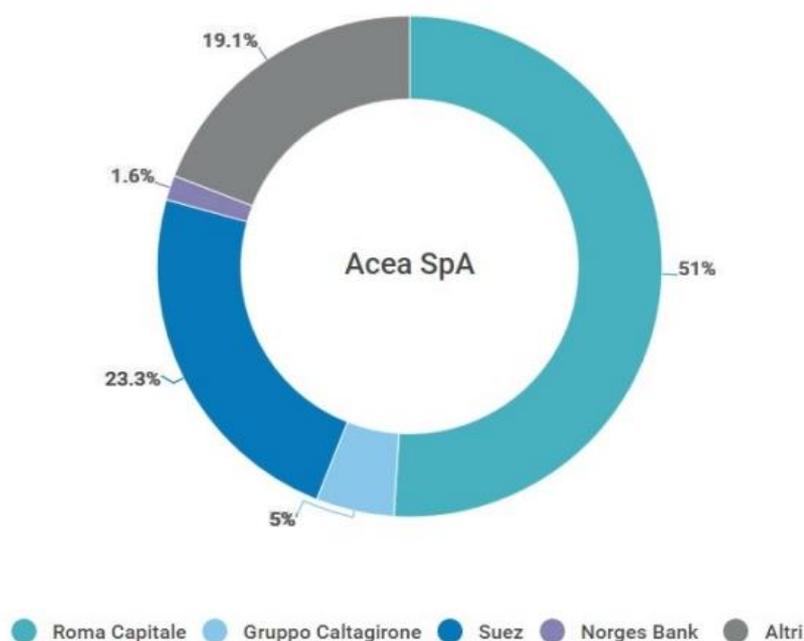


Il Gruppo ACEA nel 2016 ha registrato i seguenti risultati economici:

- Ricavi consolidati per 2.832,4 milioni di €;
- EBITDA di 896,3 milioni di €;
- EBIT di 525,9 milioni di €;
- Risultato ante imposte di 416,1 milioni di €;
- Utile Netto di Gruppo di 262,3 milioni di €;
- Investimenti di Gruppo per 530,7 milioni di €<sup>11</sup>.

Il Gruppo ACEA è oggi guidato dal Comune di Roma con una partecipazione del 51% al Capitale Sociale, seguito da Suez Environment Company SA, tramite Ondeo Italia, (23,3%), dal Gruppo Caltagirone (5%), da Norges Bank (1,6%) ed altri investitori (19,1%)<sup>12</sup>.

Figura 2 - La Struttura azionaria del Gruppo ACEA<sup>13</sup>



<sup>11</sup> Fonte dati: Dati di sintesi Bilancio Consolidato 2016 – Gruppo ACEA

<sup>12</sup> Fonte dati: CONSOB – Marzo 2017

<sup>13</sup> Fonte: sito aziendale.

## 2.2 ACEA verso il cambiamento

Già nel 2012 ACEA aveva intrapreso la strada del cambiamento con la revisione dell'intero sistema di gestione delle risorse umane. In particolare il Gruppo ha rinnovato il sistema di valutazione del personale, basandolo su aspetti comportamentali e valoriali, nell'ottica di orientamento alla meritocrazia ed alla creazione del valore aziendale, introducendo *best practice* diffuse nell'ambito dell'HRM.

Questo cambiamento era stato visto dal management del momento come un modo per estrarre il potenziale che l'azienda aveva dimostrato avere sin dalla sua quotazione in Borsa.

Estrarre valore attraverso la revisione del sistema di HRM vuol dire capire in che modo le persone raggiungono gli obiettivi prefissati e quali sono i fattori che consentono il monitoraggio dei comportamenti dai cui scaturiscono i risultati.

Il nuovo sistema di valutazione, unico per l'intero Gruppo, ha spostato il focus sull'organizzazione nel complesso, sulla leadership e sulla meritocrazia.

In particolare, ha introdotto il concetto di merito, inteso sia come contributo qualitativo al valore aziendale, sia come adozione di comportamenti organizzativi in linea con le attese del singolo ruolo.

Tale cambiamento, inconsciamente, ha anticipato uno dei tre fondamenti del Programma ACEA: la centralità della persona.

In questo senso, rivedere il sistema di valutazione ha aiutato a focalizzare l'attenzione sulla persona non solo come soggetto da valutare, ma anche come protagonista del raggiungimento degli obiettivi di Gruppo.

Tutto ciò va ad inserirsi in un quadro molto più ampio di ricerca di sinergie operative all'interno del Gruppo mediante azioni di Business Process Reengineering (BPR).

Far passare l'idea del contributo individuale al valore dell'azienda è molto complicato soprattutto per una *multiutility* come ACEA, che opera in mercati regolamentati e che genera risultati positivi come quelli precedentemente elencati.

In contesti differenti (come ad esempio mercati con forte pressione concorrenziale), la spinta inerziale che un simile cambiamento produce è nettamente maggiore.

Infatti, una tra le più grandi sfide fronteggiate da ACEA durante il cambiamento, organizzativo prima e digitale poi, è stato proprio il dover ricreare al suo interno quella spinta tipica di aziende in settori altamente competitivi, che porta e che spinge verso il raggiungimento dell'obiettivo finale.

Per fare questo ACEA ha deciso di farsi affiancare dal Professor John Paul Kotter, massimo studioso di cambiamento organizzativo e docente della Harvard Business School dal 1972.

La metodologia Kotter incoraggia la diffusione del senso di urgenza ed è stata la tela su cui l'Azienda ha potuto disegnare il Programma ACEA; ha permesso inoltre di generare e diffondere la trasformazione digitale nel Gruppo.

Importante e fondamentale per il Programma è stata però la nomina dell'allora Amministratore Delegato.

Da dieci anni in azienda, inizialmente si occupò di strategia al fianco di Paolo Gallo, il precedente AD. In seguito, ha trascorso sei anni in Publiacqua, la municipalizzata che gestisce l'acqua potabile nell'area fiorentina e che fa parte del Gruppo. Infine è rientrato in Acea in qualità di responsabile del business dell'acqua.

È in Publiacqua che l'AD ha potuto verificare i numerosi aspetti positivi del cambiamento organizzativo, ed è durante l'esperienza in questa partecipata che cominciò ad occuparsi di *change management*, pur se in scala ridotta rispetto a quanto poi svolto in Acea dove ha raccolto la sfida che ha portato la *digital transformation* in Azienda.

Una volta nel CdA di ACEA, ha promosso il piano di trasformazione digitale che di lì a poco ha travolto l'intero Gruppo.

Un piano ambizioso e lungimirante, creato nell'ottica di rispondere alle mutate esigenze del mercato.

## 2.3 La “Grande Opportunità”

Era Dicembre 2014 quando la Società, in occasione degli auguri di Natale presentò il programma che di lì a poco avrebbe stravolto la routine del Gruppo.

Attraverso delle slide in cui figuravano frasi come “vogliamo essere la prima utility a rispondere alle nuove esigenze”, “eccellenza”, “centralità della persona” e “non possiamo aspettare”, i vertici societari illustrarono l’inversione di logica alla base della grande rivoluzione: non più *top-down* ma *bottom-up*.

Ben presto fu chiaro che l’adozione di questo nuovo sistema avrebbe comportato un ripensamento dell’intero nucleo operativo di servizio, ma soprattutto del contributo che tutte le aree aziendali possono offrire.

Sovvertirà gli ormai consolidati schemi di lavoro e socializzazione a favore di una rispondenza maggiore alle esigenze del territorio, della cittadinanza e della società stessa.

Già nell’autunno del medesimo anno ACEA si stava preparando alla trasformazione attraverso accordi con le rappresentanze sindacali aventi l’obiettivo di condividere le nuove tecnologie che verranno a breve introdotte.

Attraverso un comunicato al personale datato Febbraio 2015, ACEA si apprestava a comunicare quanto accordato all’intero personale, sottolineando come tutto abbia avuto origine dallo sviluppo tecnologico e dalla profonda mutazione delle esigenze della cittadinanza.

*Figura 3 - Comunicato al personale, Febbraio 2015<sup>14</sup>*

*“Lo sviluppo tecnologico, il cambiamento delle abitudini e delle aspettative dei clienti, pongono la nostra azienda di fronte alla necessità di un profondo cambiamento tecnologico, organizzativo e culturale.*

*Si tratta di investire su noi stessi. La scelta fatta per dotarci di un sistema operativo e gestionale leader di mercato (SAP), con un investimento di 50 milioni di euro, non basta.*

<sup>14</sup> Fonte: L. Giustiniano, A. Prencipe (2017), *La Digital Transformation di una Multi-Utility*.

*Il nuovo processo tecnologico, per essere efficace, dovrà essere accompagnato e supportato dalle energie delle persone, attraverso una partecipazione attiva e capace di portare contributi originali ed innovativi.*

*Con lo sviluppo di sistemi tecnologici avanzati e con la digitalizzazione dei processi operativi verranno meno intere unità organizzative impegnate in attività meramente burocratiche. I processi end-to-end comporteranno importanti e inevitabili cambiamenti nell'organizzazione aziendale e delle modalità di lavoro delle persone che ne fanno parte.*

*Acea ha scelto di non gestire questa fase di ristrutturazione con massive operazioni di esuberi, ma si è data l'obiettivo di utilizzare produttivamente e inevitabilmente in nuovi ruoli tutte le nostre risorse umane. Col cambiamento tecnologico non intendiamo lasciare nessuno indietro. Si tratta di una sfida enorme per l'azienda e per i dipendenti.*

*Va in questa direzione il trasferimento di alcuni lavoratori ad Acea800 il cui ruolo strategico va accrescendosi col rafforzamento dei sistemi informativi e alle conseguenti capacità di operare da quel punto in ambiti sempre maggiori e più specialistici della nostra attività.*

*Centrale, in questo senso, il rapporto con la nostra clientela, dalla cui soddisfazione dipende il mantenimento di posizioni competitive sul mercato dei servizi.*

*Insomma, il nostro futuro.*

*Faremo ogni sforzo affinché i profondi cambiamenti presenti e futuri non generino smarrimento e paura ma incontrino un sincero e consapevole contributo di ciascun lavoratore nell'interesse dell'azienda e delle comunità che serviamo.*

*Va in questa direzione l'accordo con le Organizzazioni Sindacali del 27 Novembre scorso, che ha permesso di raggiungere importanti risultati: la ripresa della politica occupazionale in ingresso, non certo scontata in una fase di grande crisi del mercato del lavoro; l'evoluzione dell'istituto del premio di risultato non solo con un incremento significativo, come mai prima, della massa salariale disponibile, ma anche con la maggiore prossimità degli obiettivi aziendali ai contributi effettivi dei lavoratori e la valorizzazione del merito individuale.*

*Continueremo in questo dialogo con le rappresentanze sindacali, ricercando e favorendo al contempo anche il contributo di chiunque vorrà partecipare positivamente al cambiamento.*

*La Direzione Aziendale”*

Gli obiettivi principali di questa business transformation dichiarati dal vertice aziendale si sostanziano nel:

- a) Trasformare l'azienda senza lasciare indietro nessuno;
- b) Non incrementare il prezzo (business regolato) aumentando l'EBITDA;
- c) Innovare assicurando continuità;
- d) Utilizzare le tecnologie di oggi ingaggiando le risorse già presenti in azienda;
- e) Ridurre l'abbondanza di competenze ormai obsolete inserendo nuove competenze emergenti ancora troppo rare;
- f) Rispondere alla richiesta di mobilità interna adottando la nuova strategia delle relazioni industriali.

Ad integrazione dei suddetti obiettivi principali si affiancano quelli inerenti il miglioramento dell'efficienza generale, l'aumento di produttività a livello di Gruppo, una maggior sicurezza per i dipendenti, un maggior controllo e trasparenza sia interni che esterni, una maggiore sostenibilità ambientale ed infine diventare "best in class" in Italia ed in Europa.

### 2.3.1 I driver-guida della trasformazione

Tre sono i principali driver-guida dell'innovazione tecnologica in ACEA:

#### 1. Sistema integrato

L'intero sistema, orientato ai processi *end-to-end*, all'incremento di efficienza e alla standardizzazione, poggia su un'architettura duale dove da una parte c'è l'interazione con la clientela e dunque tutto ciò che concerne la *Digital Customer Interaction*, dall'altra c'è la gestione di tutte le fasi di *back-office*.

Per quanto riguarda l'interazione ed il rapporto con il cliente, il sistema di interazione digitale supporta i contatti multicanali (App, sito, sportello) ed i servizi di *self-service*.

Il funzionamento del sistema integrato in questione, alimenta una *dashboard* unica che a sua volta restituisce ai controllers indicatori di performance inerenti l'intero ciclo operativo (KPI).

Ne sono esempi l'App e la pagina web MyAcea, finalizzate ad agevolare i clienti nella gestione online delle utenze di acqua, gas e luce.

Per quel che riguarda invece la gestione delle fasi di *back-office*, queste sono a completo supporto dei servizi di *Customer Relationship Management* (CRM), distinti per idrico, energia ed illuminazione pubblica e mercato libero (elettrico e gas), ed interagiscono con i sistemi di gestione sia delle funzioni di supporto diretto, quali ad esempio gestione manutenzione, gestione progetti, amministrazione e finanza, sia delle funzioni complementari come la gestione dei fornitori e delle risorse umane.

Il sistema così progettato consente all'organizzazione di essere dinamica e reattiva rispetto alle esigenze dei clienti, governando i processi *end-to-end* nella loro totalità, standardizzando il servizio ed allocando in modo ottimale tutte le risorse coinvolte.

Non meno importante è il sistema di marketing digitale, attraverso cui ACEA si pone l'obiettivo di adottare comportamenti proattivi nel momento in cui prova ad anticipare i bisogni del cittadino o eroga servizi maggiormente customizzati.

Tali iniziative sono infatti supportate dal fatto che la Società, attraverso la digitalizzazione dei profili cliente, può mettere a sistema i dati del contraente, avendo così una visione più chiara delle sue esigenze e dei suoi consumi e potendo così offrirgli un servizio creato *ad hoc*.

## 2. Mobilità

Basata sull'adozione massiva di tecnologia, sulla semplificazione delle attività e dei processi ed orientata alla fornitura di un servizio migliore al cittadino, la leva della mobilità è un fulcro fondamentale dell'intero Programma.

Il sistema di *Workforce Management* WFM (di cui si potrà approfondire nel prosieguo), dietro al quale inizialmente si celava la riorganizzazione dell'intero Gruppo, si basa su un sistema di dispacciamento centralizzato, utilizzato in modo massivo e pienamente

integrato con gli altri sistemi di gestione. Rappresenta il cuore del modello operativo di ACEA in quanto società operante nel business dell'idrico e dell'elettrico.

La relazione tra gli operai e la centrale che gestisce il loro lavoro avviene attraverso l'utilizzo di Tablet, principale strumento di documentazione dell'intervento.

La centralizzazione della gestione dell'intero processo consente infatti di semplificare notevolmente i flussi informativi che accompagnano i processi *end-to-end*, rendendo così possibile l'erogazione di un servizio più dinamico e tempestivo.

### 3. Real Time

Terza leva del cambiamento è l'analisi in tempo reale.

Da tempo il cittadino aveva espresso l'esigenza di poter usufruire di un servizio rapido e tempestivo, che potesse analizzare e risolvere la problematica in tempo reale.

ACEA, attraverso l'adozione di una piattaforma di ICT centralizzata e grazie all'utilizzo di strumentazioni all'avanguardia ed interconnesse, ha potuto implementare la riorganizzazione del comparto operativo, potendo dunque rispondere all'esigenza del proprio cliente.

Come si analizzerà in seguito, la Società ha deciso di rivedere il processo di gestione dell'intervento nella sua totalità, rispondendo anche alla necessità di una maggiore efficienza.

### 2.3.2 Le Best Practice

Grazie alle realtà europee prima ed italiane poi, ACEA ha avuto modo di apprendere e di conoscere le *best practice* di settore per poterle poi implementare nel cambiamento tecnologico ed organizzativo implementato nel Programma ACEA.

In particolare, la Società ha analizzato le diverse tipologie di innovazione (come ad esempio le nuove frontiere nella gestione del personale dispacciato) implementate da aziende operanti nel medesimo settore, anche se differenti per grandezza, mercato di riferimento, fatturato, ecc.) prendendone spunto per iniziare a progettare quanto sfociato poi nel Programma analizzato nel presente elaborato.

Due sono gli esempi di società che hanno affrontato la trasformazione digitale e che più hanno indirizzato ACEA verso il cambiamento e sono l'inglese Thames Water e la toscana Publiacqua.

#### REGNO UNITO: L'esperienza di Thames Water

Thames Water Utilities Ltd, conosciuta come Thames Water, è la società di servizi privati responsabile dell'approvvigionamento idrico pubblico e delle acque reflue in diverse parti del Regno Unito.

Thames Water è la più grande società di servizi per l'acqua e le acque reflue del Regno Unito e fornisce 2,6 miliardi di litri di acqua potabile al giorno e tratta 4,4 miliardi di litri di acque reflue al giorno.

I 15 milioni di clienti di Thames Water rappresentano il 27% dell'intera popolazione britannica.

Thames Water è responsabile di una serie di progetti per la gestione delle acque tra cui l'Anello di Acqua di Tamigi, attorno a Londra ed il tunnel Lee.

Il nome della società riflette il suo ruolo di fornire acqua al bacino di drenaggio del Tamigi e non la fonte della sua acqua, che viene prelevata da una serie di fiumi e fori.

Il sistema idrico e fognario del Regno Unito è piuttosto atipico rispetto ad altri paesi, essendo caratterizzato da imprese di grandi dimensioni che servono numerosi clienti.

A seguito della sola privatizzazione del settore in Inghilterra e nel Galles del 1989, le aziende idriche del Regno Unito nel complesso, sia pubbliche (come quelle di Scozia ed Irlanda del Nord) che private, sono soggette ad una regolazione tariffaria conosciuta come *incentive regulation*, con cadenza quinquennale. All'inizio di ogni periodo il regolatore definisce, sulla base di una stima sull'efficienza produttiva conseguibile da ogni azienda, il livello delle tariffe da applicare ai consumatori nei successivi 5 anni.

Durante il periodo, se le aziende conseguono performance migliori rispetto alla previsione del regolatore, guadagnano un extra profitto, e viceversa.

L'aggiustamento in base alla performance avviene poi nel successivo periodo.

Con questo sistema di tariffazione, sia in Inghilterra che in Galles sono stati realizzati investimenti annui per 5 miliardi di euro, utilizzati in parte per apportare migliorie alla rete ed in parte per rispondere alle nuove necessità a livello ambientale.

Particolare attenzione viene data alla gestione e manutenzione degli *asset* ed alla gestione del rapporto con la clientela. Tali attività sono infatti oggetto di monitoraggio continuo attraverso degli appositi KPI.

Con l'obiettivo di migliorare sia il servizio offerto alla clientela che l'azienda e la sua efficienza, Thames Water ha adottato diverse soluzioni di WFM.

La prima soluzione WFM è stata realizzata nell'ambito della *customer care*. I servizi di questo tipo in azienda sono ripartiti tra un *front office*, che gestisce le chiamate in ingresso relativamente alla gestione dei contratti ed alle richieste di intervento, ed un *back office* dedicato alla gestione delle chiamate in uscita ed alle relazioni con i partner principali (autorità locali e associazioni).

Antecedentemente all'implementazione della prima soluzione di WFM, i due uffici operavano separatamente ed indipendentemente.

Un *front office* molto ben organizzato, con una specifica e rigorosa pianificazione, che gestiva fogli di calcolo molto complessi, che però non riusciva a gestire in modo ottimale

i picchi stagionali di chiamate. Il *back office* invece non aveva un'accurata pianificazione e non utilizzava strumenti di monitoraggio delle attività di reportistica.

Dunque, mentre da un lato il *contact centre* era gestito secondo delle linee guida molto precise, l'altra parte delle attività non veniva neanche monitorata.

A tal scopo Thames Water ha deciso di implementare un sistema integrato, impiegando 700 agenti che operano sia nel *front* che nel *back office*.

A seguito dell'implementazione del sistema integrato, è ora possibile monitorare in tempo reale le principali informazioni relative all'andamento del servizio e visualizzare i volumi di contatti stimati, attuali e previsti. Ciò consente di prevenire i problemi legati ad eventuali picchi di contatti, adottando azioni correttive in modo tempestivo.

La seconda iniziativa nell'ambito del WFM riguarda invece a qualità del servizio relativo alle attività di manutenzione della rete idrica.

È stata dunque implementata una soluzione di WFM per la gestione dei calendari di lavoro per ben 2.000 operatori.

Attraverso i *device* in dotazione agli operatori, è possibile visualizzare il calendario lavori, aggiornare gli ordini lavoro, accedere alla cartografia ed ai fogli presenza.

Il processo di assegnazione dei lavori viene invece gestito in automatico dal sistema in *real time*, assicurando che l'operatore giusto con le necessarie competenze e strumenti, arrivi nell'orario schedulato per l'intervento.

L'integrazione del sistema di WFM con altri applicativi quali il GIS per la cartografia, il CRM, ecc., consente agli operatori dispacciati di aver accesso un grande numero di informazioni; inoltre gli stessi operatori possono inserire dai loro *device*, nuovi appuntamenti e nuovi ordini, fornendo ai clienti un servizio migliore, efficiente ed efficace.

Anche per i supervisori, l'implementazione di questa soluzione offre la possibilità di monitorare l'operato dei propri operatori e delle proprie squadre d'intervento in tempo reale, compilare i fogli presenza e collezionare la documentazione fotografica scattata dai dispacciati.

Il dispositivo mobile in dotazione non è solo usato per la gestione del calendario e degli interventi ma ha anche lo scopo di mettere in contatto gli operatori sul campo con i supervisori, di effettuare la necessaria formazione e per condividere con i colleghi informazioni sugli interventi realizzati.

Per Thames Water l'introduzione del WFM ha comportato una notevole riduzione dei costi ed il conseguimento di efficienze operative, grazie al venire meno di alcune attività amministrative e burocratiche, consentendo dunque agli operatori di dedicarsi in pieno alle attività sul territorio.

#### ITALIA: Publiacqua

Publiacqua è la società affidataria dal 2002 della gestione del servizio idrico integrato dell'Ambito Territoriale Ottimale n3 (ATO 3) Medio Valdarno, territorio che interessa 4 province toscane (Firenze, Prato, Pistoia ed Arezzo).

Costituita nel 2000 su iniziativa dei Comuni in cui oggi esercita la propria attività, si occupa della produzione e vendita di acqua potabile, della vendita di acqua di alta qualità, della depurazione, delle fognature e dei controlli di laboratorio chimici e biologici.

Gestisce un impianto molto complesso ed articolato.

La gestione integrata del sistema depurativo da parte di un solo soggetto, in un territorio vasto come quello gestito dalla società in esame, è un prerequisito fondamentale per il suo ammodernamento ed efficientamento.

La visione che sostiene l'azione di Publiacqua è sempre stata quella di sviluppare il business idrico, in gran parte ancora antiquato.

Grazie allo sviluppo della tecnologia mobile, all'integrazione con le reti di trasmissione dei dati ed alla tecnologia informatica e delle comunicazioni, Publiacqua ha realizzato un importante progetto.

Il cambiamento è stato reso possibile grazie all'omogeneità dei sistemi informativi sui quali si è potuto contare come punto fermo per espandere la digitalizzazione di processi ed attività e modificare in modo sostanziale l'intera organizzazione aziendale e tutti i processi operativi.

In particolare, l'azienda fiorentina è stata tra le prime in Italia ed in Europa ad adottare in Workforce Management Mobile su tutti i processi operativi.

Al fine di poter implementare una soluzione ottimale di WFM, nel 2011 la società ha iniziato a mettere a punto una soluzione di gestione della forza lavoro prendendo in esame 3 principali esigenze:

1. La diffusione dell'uso della tecnologia nelle attività operative;
2. La necessità di rendere disponibili a tutti le informazioni in possesso dei singoli operatori;
3. La possibilità di lavorare con maggior consapevolezza e conoscenza.

Alla base del progetto vi erano obiettivi quali la sicurezza dei dipendenti e la qualità del servizio.

Principale caratteristica del progetto di WFM in Publiacqua è stata l'approccio graduale.

Infatti la tecnologia è stata dapprima introdotta nelle attività di gestione preventivi e contatori, e successivamente integrata anche nella gestione delle reti, dei grandi impianti e degli impianti distributivi.

Per la soluzione WFM sono stati selezionati due applicativi: il software Syclo per la gestione dei dispositivi mobili in dotazione ai disacciati e Clicksoftware per la gestione della pianificazione e del dispacciamento delle risorse in campo.

Il *device* a disposizione degli operatori rende possibile la visione del quadro completo degli interventi assegnati della giornata, la successione dei lavori, la loro priorità e l'indicazione di un percorso stradale ottimale, valutato da un sistema di navigazione integrato.

Dal dispositivo è possibile anche consultare la cartografia delle reti idriche ed i manuali operativi; è possibile inoltre effettuare preventivi in tempo reale facendo firmare l'utente direttamente sul dispositivo ed inviando poi il tutto tramite mail.

Anche l'assegnazione degli interventi avviene attraverso un sistema di pianificazione ottimale, che consente di ottimizzare gli spostamenti e di schedulare in modo efficiente tutte le attività.

Alla luce di quanto fino ad ora descritto, è facile immaginare come un cambiamento di tale portata coinvolga necessariamente l'intera organizzazione e tutti coloro che vi collaborano. Nel caso specifico di Publiacqua, la trasformazione non solo ha determinato la definizione di un nuovo modello organizzativo della Gestione Operativa, ma è andato in profondità, travolgendo l'intera struttura aziendale.

Scoglio al cambiamento è stato il dover sollecitare un processo di condivisione in un'azienda non abituata a ciò.

Uno dei momenti più delicati è stato proprio la gestione del cambiamento vissuta dal personale successivamente all'adozione della soluzione WFM.

Attraverso un approccio strutturato e puntuale, ed all'istituzione di un *team* con le giuste competenze, Publiacqua ha potuto superare le difficoltà fase per fase.

Con l'obiettivo di implementare il programma, sono stati costituiti gruppi di lavoro composti dalle funzioni HR, Pianificazione e Controllo, Gestione Operativa e Regolazione, Comunicazione e Relazioni Esterne.

Da tali gruppi è nata una soluzione organizzativa avente lo scopo di gestire il cambiamento, adeguando e formando le risorse interessate per promuovere l'efficacia gestionale.

Sono stati introdotti nuovi ruoli e sono stati rivisti i vecchi nell'ottica di cercare il miglior *fit* con la nuova organizzazione, rispondendo adeguatamente alle nuove esigenze.

A tale scopo si è resa necessaria una nuova mappatura delle *skill* degli operatori in campo, ovvero coloro maggiormente coinvolti dal cambiamento tecnologico.

Il cambiamento attuato ha richiesto anche una formazione specifica di tali operatori, esigenza alla quale l'Azienda ha risposto con un progetto di training volto all'aggiornamento di competenze tecniche e gestionali. Sono state infatti erogate ben 13.000 ore di formazione a operatori, responsabili, dispatcher, pianificatori, specialisti IT e supervisor. In aggiunta, al fine di accompagnare nella trasformazione in atto, è stato attivato un percorso di formazione manageriale.

Anche a livello di comunicazione l’Azienda ha adottato una soluzione comunicativa rivolta sia internamente, attraverso la pubblicazione dei SAL di progetto (Stato di Avanzamento Lavori, cartoline e video, newsletter) e la creazione di un adeguato senso di appartenenza tra gli attori coinvolti, che esternamente verso i principali clienti e stakeholder.

Uno dei punti di forza del progetto è stato proprio il coinvolgimento degli attori, attraverso dei processi di condivisione di esperienze e *know-how*, in diversi contesti ed occasioni, processi che hanno incoraggiato i dipendenti ad affrontare le sfide.

I risultati del cambiamento sono stati chiari fin dall’inizio: maggiore efficienza ed efficacia con tempi ridotti e minori costi, trasparenza e certezza dei dati, meno veicoli sul territorio e notevole risparmio di carta.

### 2.3.3 I principali ambiti di intervento

Il Programma attuato da ACEA a partire dal 2014 ha apportato cambiamenti in diverse aree di attività della società

I principali ambiti di intervento sono stati 4:

1. *Customer Relationship Management* – CRM;
2. *Meter to Cash*;
3. *Workforce Management* – WFM;
4. Gestione degli Appalti.

Di seguito verranno analizzati nello specifico tutte le aree di intervento.

#### 2.3.3.1 *Customer Relationship Management* – CRM

In un mercato caratterizzato sempre più dalla competizione, l’adozione di una strategia *Customer Centric* che guarda alla personalizzazione di prodotti e servizi, diventa fondamentale per ottenere un vantaggio competitivo.

Attraverso il Programma di cambiamento introdotto da ACEA, la società ha posto il focus sui processi di *Customer Service*, con l'obiettivo di perseguire una strategia orientata alla migliore esperienza per il cliente.

Tale scelta comporta il dover fronteggiare sfide importanti sia sul piano tecnologico, che organizzativo e culturale.

Sviluppare un modello di *Customer Relationship Management* significa sicuramente mettere al centro dell'attenzione il cliente, ma vuol dire anche essere pronti a fronteggiare un cambiamento radicale dei processi e delle competenze, dotandosi del giusto atteggiamento culturale, guardando al cliente come qualcuno interno all'organizzazione.

L'attività progettuale inerente il CRM è focalizzato su 4 principali aree di miglioramento.

La prima area di intervento è la conoscenza del cliente a 360°.

L'obiettivo dell'azione è da ricercarsi nel fatto che precedentemente all'adozione del Programma, in ACEA era assente un sistema unico che riassume tutte le informazioni sulla clientela. Spesso la disponibilità delle informazioni era dispersa in differenti sistemi gestiti da diverse funzioni.

Risulta fondamentale che la storia del cliente e le sue interazioni con l'azienda siano fruibili facilmente e servano quindi a supportare tutti i processi di *Customer Service*. In questa ottica corre in aiuto un sistema unico ed integrato, che permetta di sfruttare la conoscenza del cliente, delle sue abitudini di acquisto, della sua percezione dell'impresa e delle sue aspettative per poter gestire in maniera personalizzata ogni portafoglio prodotti, offrendo un servizio percepito dal cliente come di qualità superiore.

Attraverso SPOV, il principale cockpit sul cliente, è possibile avere a disposizione i diversi KPI provenienti dalle diverse aree di business che forniscono informazioni sul cliente.

Supporta direttamente diversi processi come ad esempio quello di *Social Engagement: Customer for Customer (C4C)*.

Di seguito un esempio di processo C4C supportato dal nuovo sistema.

1. Il cliente chiede informazioni via Social Media e viene automaticamente creato un ticket in C4C;
2. L'utente del C4C riceve nella propria coda di lavoro la richiesta di informazioni tramite il ticket aperto;
3. L'utente del C4C identifica il cliente ed utilizza il SPOV per valutare la situazione specifica;
4. L'utente risponde al cliente o genera una richiesta per attività di follow-up;
5. Il ticket di secondo livello viene sincronizzato con quello originale.

Grazie a questo sistema è possibile inoltre avere a disposizione un punto centrale di informazione che, grazie anche all'integrazione con l'*Hybris Marketing*<sup>15</sup>, fornisce raccomandazioni ed analisi predittive individuali per il cliente.

È possibile accedere alle informazioni dettagliate sul cliente o attraverso il Dashboard principale, oppure esternamente per ulteriori analisi di segmentazione o interazione con il cliente stesso.

La seconda iniziativa in ambito CRM portata avanti dal Programma è la multicanalità.

La finalità di utilizzare diversi canali tra loro interconnessi è quella di incentivare il cliente ad utilizzare le diverse strade digitali offerte dalla Società, come ad esempio sito Web ed App.

A tal scopo ACEA ha lavorato molto sui canali digitali a disposizione del cliente, rinnovandoli e creandone di nuovi.

Ad esempio il nuovo portale clienti, a primo impatto, risulta chiaro e semplice da utilizzare, coerente con gli obiettivi di facilità d'uso ed immediatezza che hanno caratterizzato la volontà di ristrutturazione dell'intero sito.

Centrale risulta il ruolo del cittadino, con i servizi rivolti al cliente come protagonisti assoluti anche grazie alla nuova sezione MyAcea.

---

<sup>15</sup> L'hybris Marketing è il nuovo processo di Digital Marketing attuato da ACEA, attraverso il quale la Società può effettuare accurata profilazione, sentiment intelligence, segmentazione, campagne di marketing e analisi predittive e product recommendation.

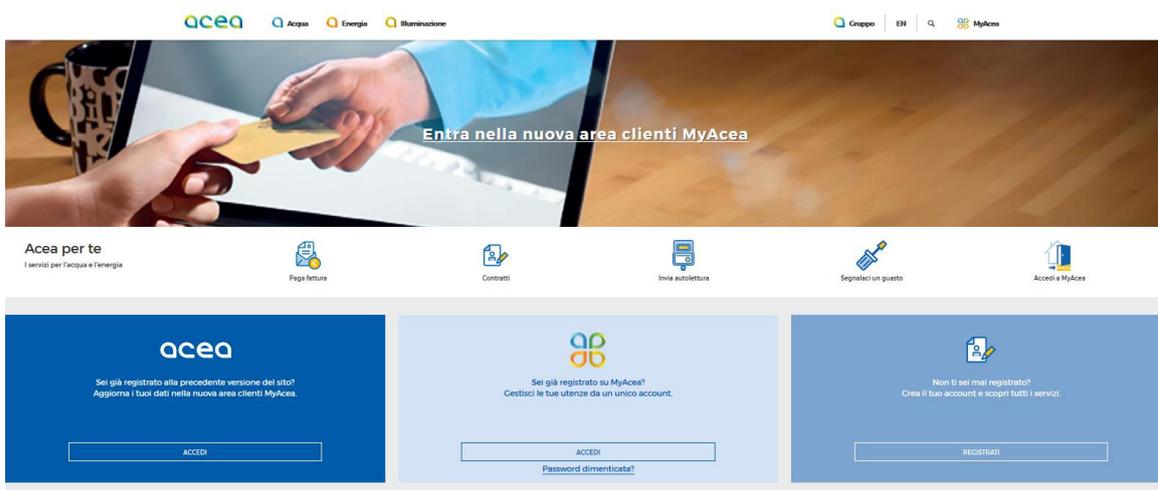
Infatti, attraverso questa sezione, il cittadino può registrarsi ed accedere al proprio profilo; per poter usufruire dei servizi online dovrà registrarsi creando un proprio account, o modificando l'account precedentemente creato, ed abbinando le utenze al proprio profilo.

C'è da sottolineare che il sito consente anche l'utilizzo della "Identità Digitale Unica", sistema di identità digitale che permette di accedere a servizi online attraverso un'unica identità, in linea con le ultime novità in campo di sicurezza digitale.

Avvenuta la registrazione, nella sezione "Acea per te", il cittadino può pagare la fattura, gestire i propri contratti, può inviare un'autolettura, segnalare guasti e accedere alla propria sezione attraverso un semplice login.

Oggi, attraverso il sito, il cittadino può effettuare circa il 90% delle operazioni, diminuendo così il bisogno di recarsi allo sportello.

Figura 4 - Home Page [www.acea.it/myacea/it/login](http://www.acea.it/myacea/it/login)<sup>16</sup>



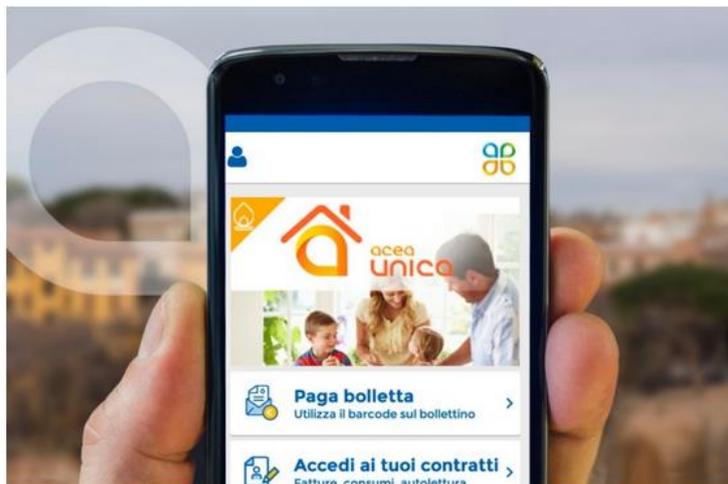
Anche utilizzando l'App il primissimo sentore è quello di poter gestire la maggior parte del rapporto con la società attraverso i propri dispositivi *mobile*; semplice e di facile fruizione.

Si può accedere ai servizi sull'App attraverso gli stessi dati utilizzati per il login su MyAcea. Da questa è possibile tenere sotto controllo e gestire al meglio le utenze di acqua, luce e gas. Ovunque il cliente si trovi può inviare l'autolettura, attivare Bolletta Web, consultare consumi e fatture, monitorare le sue richieste e pagare le bollette con carta di credito, anche attraverso una semplice foto.

<sup>16</sup> Fonte: sito aziendale.

L'App è disponibile per iOS ed Android, rendendola così disponibile al maggior numero di clienti.

Figura 5 – La nuova App Acea<sup>17</sup>



Migliorando il servizio digitale, ACEA ha potuto ridurre notevolmente l'affluenza agli sportelli nonché la mole di richieste di informazione al canale call center. Ciò ha permesso di incrementare le risorse dedicate ad attività aventi un valore aggiunto maggiore.

Grazie a queste opportunità, il cliente può fare e chiedere tutto ciò che fino a prima del Programma poteva fare solo contattando il call center o recandosi agli sportelli.

Non solo un vantaggio per l'utente, che riceve una maggior qualità in tempi più brevi, ma anche e soprattutto per la Società che grazie ai canali digitali può raccogliere informazioni sul cliente: comportamenti di acquisto, preferenze, abitudini di navigazione, ecc.

La terza area di intervento riguarda l'automatismo dei processi. In particolare ACEA ha voluto migliorare, standardizzare e semplificare le modalità operative, con l'obiettivo di efficientare l'utilizzo delle proprie risorse e diminuire i tempi di risposta al cliente.

Infine, l'ultima area interessata dal cambiamento nell'approccio al CRM attiene alla trasparenza e disponibilità di dati ed informazioni, al fine di tracciare ogni attività aziendale

---

<sup>17</sup> Fonte: sito aziendale.

relativa alle richieste dell'utenza, necessarie per rispondere alle esigenze di monitoraggio degli Accordi sui Livelli di Servizio (SLA) definiti per ogni società del Gruppo all'interno della Carta del Servizio.

L'approccio *Customer Centric* adottato da ACEA, su una piattaforma unica ed integrata, consente di utilizzare una singola fonte di informazioni, completa ed esaustiva, abilitando decisioni consapevoli e migliorando la performance aziendale.

La scelta di una visione a 360° sul cliente abilita anche alla gestione efficace della relazione commerciale con il cliente.

Esempio di come la rivoluzione nella gestione del rapporto con la clientela abbia impattato sull'attività di tutti i giorni in ACEA, è la segnalazione del guasto idrico.

Precedentemente all'implementazione del nuovo sistema, le segnalazioni di guasto venivano aperte dal centralino e trasmesse poi alle strutture operative. I coordinatori e gli assistenti delle strutture operative si occupavano di assegnare l'intervento all'operatore disponibile in quel momento e con le giuste competenze per effettuare la riparazione.

L'operatore effettuava poi l'intervento, al termine del quale riportava in sede la relativa documentazione.

Svantaggio principale di questa modalità è la tempistica di intervento troppo lunga; inoltre la percezione del servizio da parte del cliente non era delle migliori. Spesso i clienti lamentavano l'assenza di un feedback ed una scarsa qualità nella gestione dell'intervento.

Oggi invece, il centralino verifica il tipo di segnalazione pervenuta, ne definisce la priorità e assegna l'intervento all'operatore.

Al termine dell'intervento è il centralino a comunicare all'utente l'esito in tempo reale.

Tale nuova modalità ha compensato i principali svantaggi della precedente, andando a ridurre il lead time di processo, attraverso l'eliminazione di attività prive di valore, con il conseguente cambiamento di percezione del servizio da parte del cliente, che riceve informazioni in *real time*.

### 2.3.3.2 *Meter to Cash*

Nell'ambito del Programma di trasformazione digitale portato avanti dal Gruppo, in linea con gli obiettivi strategici di ottimizzazione e centralizzazione dei sistemi informativi, è stato previsto il radicale rinnovamento dei processi di misurazione, fatturazione e gestione del credito (*Meter to Cash*) attraverso l'impiego di specifiche soluzioni informatiche leader del mercato: SAP IS-U (Industry Specific Solution for Utilities Industry).

L'obiettivo principale è quello di adottare un'unica soluzione informatica che permetta l'ottimizzazione dei processi e delle attività a supporto, velocizzando allo stesso tempo anche le attività operative richieste dai clienti, con il fine ultimo di gestire processi commerciali omogenei in tutte le società del Gruppo, garantendo una visione unica e condivisa.

Per le singole società, l'utilizzo di una piattaforma integrata comporta il superamento delle diversità dei sistemi con benefici in termini di:

- a) Riduzione dei tempi operativi di risposta al Cliente;
- b) Rimozione delle inefficienze;
- c) Miglioramento dei processi aziendali;
- d) Focalizzazione sui processi commerciali più importanti per il business;
- e) Disponibilità di informazioni rilevanti in tempi rapidi;
- f) Riduzione della numerosità dei sistemi coinvolti nel panorama degli applicativi aziendali;
- g) Creazione di una base dati informativa omogenea ed affidabile.

La nuova piattaforma consentirà di gestire l'intero parco clienti di business, fornendo una soluzione intelligente sia dal punto di vista della tecnologia, che per una costante ed efficace gestione delle informazioni.

Per quel che riguarda il processo di fatturazione, oggi, grazie alla fatturazione su base giornaliera, la società ha potuto ridurre notevolmente i picchi di lavoro, ha razionalizzato sia

le chiamate al call center che le visite allo sportello ed ha innalzato la qualità dell'intero processo, eliminando le attività a basso valore.

Infatti, attraverso il *Mobile Meter Reading*, le letture vengono controllate e validate direttamente sul dispositivo mobile da parte dell'operatore sul campo e le eventuali anomalie vengono segnalate immediatamente.

Prima invece, i controlli di validità delle letture venivano effettuati solo dopo lo scarico dei dati e le anomalie potevano essere evidenziate esclusivamente tramite la contestazione da parte dell'utente.

In particolare la nuova fatturazione in ACEA si basa su tre fondamentali caratteristiche:

1. Rolling con esame della lettura rilevata nei due giorni precedenti;
2. Possibilità di invio dell'autolettura nel caso in cui la fornitura, relativamente ad una data emissione, non è soggetta a lettura; tale messaggio viene comunicato in fattura;
3. Nei casi di fatturazione con stima dei consumi, è prevista una maggiore aderenza del consumo fatturato rispetto al consumo medio storico.

Per quanto concerne invece il processo di preventivazione, in particolare nell'area idrica e fognaria, antecedentemente all'adozione del nuovo sistema, la gestione del medesimo avveniva solo attraverso gli sportelli fisici. I preventivi venivano poi realizzati in *back office* ed inviati ai clienti. I necessari sopralluoghi avvenivano solo dopo aver aperto la pratica allungando le tempistiche. Inoltre gli eventuali guasti e anomalie richiedevano necessariamente l'intervento di un operatore, a seguito della richiesta di un appuntamento.

Oggi lo stesso processo viene gestito nell'ottica di efficienza e qualità.

Infatti la richiesta di preventivo non richiede più il doversi recare fisicamente allo sportello, ma è possibile semplicemente contattare il call center. Già al momento del primo contatto è possibile richiedere ed ottenere un appuntamento. Quando il tecnico effettua il sopralluogo già dispone di tutta la documentazione necessaria e può elaborare in loco il preventivo da inviare telematicamente al cliente in *real time*.

### 2.3.3.3 Workforce Management – WFM

Aziende ed organizzazioni operano oggi in contesti sempre più competitivi caratterizzati da veloci processi innovativi.

Per poter sopravvivere bisogna che tali aziende mantengano o consolidino il proprio vantaggio competitivo, adottando e gestendo modelli di business basati su flessibilità e creazione di valore, dotandosi di strumenti in grado di ottimizzare la gestione degli asset che generano vantaggio nella competizione.

Il capitale umano rappresenta proprio l'asset strategico in questione, perché le persone che lavorano in azienda sono il motore effettivo dei processi aziendali e detengono quel *know how* necessario per la continuità dei processi innovativi.

L'obiettivo del *Workforce Management* è proprio quello di impiegare le persone giuste con le qualifiche giuste, nel posto giusto al momento giusto.

La gestione delle risorse umane in azienda spesso avviene attraverso l'impiego della semplice "carta e penna", o comunque passa per soluzioni singole e poco efficienti. Le conseguenze di tale situazione sono spesso molto onerose: ore di straordinario, tempi di inattività, elevato *turnover* del personale impiegato, bassa qualità del servizio offerto e potenziali aree di business non pienamente messe a profitto.

Il WFM interviene proprio in questo contesto per gestire in maniera sistematica l'impiego del personale e per valorizzare al meglio l'esperienza e le competenze attraverso l'uso di strumenti di ottimizzazione, standardizzazione e automazione.

L'assegnazione dei calendari di lavoro e la generazione dei turni è in grado di influenzare in misura rilevante la soddisfazione del personale e la sua capacità di operare all'interno dell'azienda contribuendo al meglio al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Dotarsi di tecniche e strumenti in grado di assegnare le persone giuste alle diverse funzioni nel rispetto dei vincoli legali, sociali, culturali e di business, rappresenta un passo fondamentale dell'azienda verso la trasformazione che avvia un circolo virtuoso che si muove tra soddisfazione del personale e soddisfazione dei clienti.

Tra i benefici per le aziende che adottano simili soluzioni innovative si possono evidenziare:

- a) Riqualificazione del lavoro degli operatori amministrativi, grazie alla diminuzione delle attività ridondanti;
- b) Riduzione del ricorso a prestazioni di lavoro straordinarie derivante da una migliore organizzazione dell'impiego delle risorse a disposizione;
- c) Eliminazione dei conflitti derivanti dalla non equa distribuzione dei turni particolarmente disagiati, quali notturni e festivi;
- d) Capacità di identificare ed indirizzare possibili problemi organizzativi;
- e) Miglioramento dell'efficienza dei processi aziendali;
- f) Miglioramento della qualità del servizio offerto all'utente, grazie all'allocazione delle risorse più adeguate alla mansione specifica;
- g) Maggiore soddisfazione da parte del personale;
- h) Ottimizzazione dei livelli di collaborazione tra processi.

Proprio con l'obiettivo di fornire prestazioni di qualità, migliorare le performance di lavoro e alleggerire i carichi operativi, ACEA ha introdotto un grande cambiamento nella gestione della forza lavoro, sulla scia dell'esperienza inglese di Thames Water e su quella italiana di Publiacqua.

Forse si può definire come il cambiamento più grande, quello da cui è partito l'intero Programma e quello dietro al quale, in sede di presentazione nel Dicembre 2014, si celava l'intera trasformazione di un Gruppo.

Anche per quest'importante area di intervento ACEA ha scelto come pilastri portanti l'integrazione tra i sistemi, la tempestività dell'informazione e la mobilità e flessibilità degli operatori dispacciati.

Per realizzare il cambiamento la Società ha dapprima dovuto scegliere la tecnologia che meglio si adattasse alle esigenze del Programma, che fosse di facile fruizione, semplice da trasportare ma che mettesse in collegamento ogni operatore con la centrale, con l'obiettivo di sviluppare al massimo l'integrazione a più livelli ricercata.

La scelta è ricaduta sull'adozione di *device* mobili quale il *tablet*.

Oggi infatti il personale sul campo è dotato di tale dispositivo grazie al quale può tenere sotto controllo l'intera lista di interventi programmati per la giornata con gli eventuali aggiornamenti in tempo reale.

Inoltre il sistema di gestione degli ordini di lavoro mostra all'operatore dispacciato la priorità associata a ciascun intervento.

Sullo stesso dispositivo, la risorsa può visionare le mappe delle reti con evidenza delle segnalazioni guasti e di eventuali criticità, consultare manuali operativi e realizzare preventivi da far visionare ed eventuale firmare all'utente direttamente sul luogo dell'appuntamento.

Importante è stata la scelta di inserire nel *device* la tecnologia di navigazione che fornisce al dispacciato il miglior percorso per spostarsi da un luogo ad un altro, ottimizzando i tragitti, semplificando il lavoro.

Il sistema di pianificazione centrale gestisce l'assegnazione dei lavori ottimizzando il dislocamento delle risorse sul campo ed effettuando una schedulazione più efficiente delle attività nella giornata che tiene conto di parametri quali la tipologia d'intervento, la vicinanza, le competenze necessarie ai fini della corretta riuscita dell'intervento, l'equità di carico di lavoro tra le risorse a disposizione e l'eventuale redistribuzione degli interventi in caso di ritardi, anticipi o sovraccarichi.

In tal modo il sistema assegna ad ogni intervento l'operatore giusto sia per competenza che per vicinanza, innalzando la qualità del servizio.

Con l'adozione della tecnologia mobile il punto di partenza degli operatori non è più la sede centrale di competenza, ma direttamente la propria abitazione. Attraverso il dispositivo infatti il personale può registrare la propria presenza effettuando il primo accesso della giornata al sistema di rilevazione delle presenze.

Per quanto riguarda invece la timbratura in uscita, questa avviene presso il luogo dell'ultimo lavoro sempre attraverso il sistema che si occupa di rilevare le presenze/assenze.

Il fatto che i dispositivi siano geolocalizzati conferisce una maggiore attendibilità del dato che viene registrato a sistema, conferendo certezza e tracciabilità.

L'integrazione di tutti i dati che il *device* può raccogliere consentirà in futuro una maggiore trasparenza delle informazioni e la possibilità di comunicare al cittadino un quadro completo sulle attività sul territorio.

Il nuovo processo di intervento e gestione del guasto è un chiaro esempio dell'impatto del nuovo sistema di WFM all'interno dei processi quotidiani di ACEA.

Dal punto di vista operativo, il processo utilizzato prima dell'implementazione del Programma prevedeva sette step principali:

1. La centrale riceveva la segnalazione del guasto e procedeva con l'inserimento della stessa a sistema;
2. Veniva stampato l'Ordine di Lavoro presso la sede operativa e veniva consegnato manualmente alla prima squadra di manutenzione disponibile, richiedendo pertanto la necessaria presenza fisica degli operatori presso la sede all'inizio di ogni turno di lavoro;
3. La squadra o l'operatore assegnatario dell'intervento procedeva recandosi sul luogo del guasto;
4. Veniva eseguito l'intervento e consuntivato l'ordine su carta;
5. Si procedeva poi con il ritorno presso la sede operativa;
6. Si consegnava il consuntivo dell'ordine di lavoro;
7. Infine, in *back-office*, si procedeva con l'inserimento a sistema dei dati consuntivati.

In sintesi, il processo non sembrava essere ottimizzato dal punto di vista della logistica e non includeva il percorso casa-lavoro dei tecnici.

Inoltre, dal punto di vista informativo, gli interventi davano luogo ad una doppia consuntivazione, manuale prima da parte del disacciato, digitalizzata poi da parte del *back-office*.

Figura 6 - Modello di lavoro ante Programma ACEA<sup>18</sup>



Con l'implementazione del nuovo *Workforce Management*, i tecnici entrano in servizio direttamente da casa (o dal casello autostradale per gli operatori provenienti da Civitavecchia), attraverso il *tablet* in dotazione, timbrando virtualmente sia l'inizio che la fine del turno.

L'acquisizione degli ordini passa ora attraverso a livello centralizzato, come pure la definizione degli Ordini di Lavoro e l'individuazione dell'operatore con le competenze migliori per l'intervento richiesto.

Inoltre, il sistema consente di ridurre le distanze totali percorse e di ridurre i tempi di intervento e consuntivazione, avendo così impatto positivo sulla soddisfazione dell'utenza.

Dal punto di vista informativo, oltre ad aver eliminato la ridondanza di attività simili, come la consuntivazione doppia, è stata arricchita, in modo molto significativo, la base dei dati acquisibili rispetto ai processi operativi, creando i presupposti per una misurazione della performance degli operatori più accurata.

<sup>18</sup> Fonte: documentazione aziendale.

Figura 7 - Modello di lavoro post Programma ACEA<sup>19</sup>

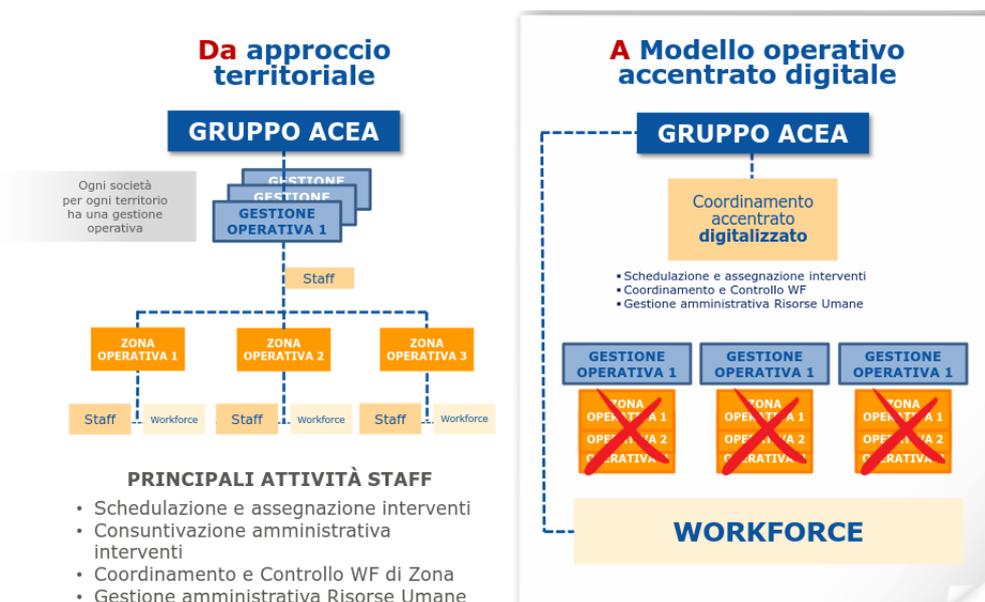


Con il nuovo sistema di gestione della forza lavoro, è stato rinnovato anche il modello organizzativo.

La mappatura e la digitalizzazione del *know how* sui processi, consentono di semplificare di molto i punti di coordinamento e controllo, abilitando un'organizzazione snella e dinamica, superando le replicazioni territoriali ed accentrando in un unico presidio organizzativo, svincolato dal territorio, l'ottimizzazione della pianificazione e dell'allocatione della forza lavoro sul territorio.

<sup>19</sup> Fonte: documentazione aziendale.

Figura 8 - Il nuovo modello organizzativo<sup>20</sup>



Nuovi ruoli e nuove interazioni sono nate dalla progettazione della nuova organizzazione.

È possibile oggi trovare il “dispatcher”, il cui ruolo principale consiste nel coordinamento e la facilitazione della gestione dei tempi, ottimizza l’assegnazione dei lavori agli operatori sul campo per il corretto svolgimento logistico delle attività, gestisce le assenze e le presenze, ecc.

Interviene nella gestione di tutte le eccezioni quali ritardi, anticipi, indisponibilità e criticità, al fine di assicurare il corretto indirizzamento del lavoro. Può anche intervenire per riprogettare al meglio la pianificazione dei lavori.

Ogni “dispatcher” svolge la propria attività per il team che gli viene affidato, composto di norma tra le 15 e le 30 risorse.

Altra figura importante nella nuova organizzazione è il “pianificatore di zona”, che provvede ad inserire gli ordini di lavoro con i dettagli delle attività da svolgere, le indicazioni sugli strumenti ed i materiali necessari, sulle competenze del personale da coinvolgere, evidenzia eventuali necessità di ditte esterne e collabora con il “dispatcher”.

<sup>20</sup> Fonte: documentazione aziendale.

Il “manager di territorio” invece è il diretto responsabile della corretta pianificazione e conduzione dei lavori nell’area di riferimento anche in termini di sicurezza sul lavoro per i dispacciati.

Inoltre gestisce il personale di zona ed assicura la corretta gestione delle squadre.

La figura del “supervisore di zona” è incaricata della conoscenza della rete e delle particolarità del territorio e degli impianti, ed è il riferimento per gli operatori sul campo che operano sugli interventi assegnati sotto la sua responsabilità. Supervisiona i cantieri e supporta gli operatori nei sopralluoghi e negli interventi più complessi.

Infine ci sono gli “operatori”, che si occupano di eseguire i lavori assegnati e visualizzati sui *device*, contattano i supervisori di zona di riferimento per i dettagli operativi e per lo svolgimento del lavoro assegnato.

Dialoga con il proprio supervisore/coach per tutte le problematiche e le necessità tecniche di medio-lungo periodo e con il “dispatcher” per le comunicazioni sui dettagli logistici o per le comunicazioni inerenti assenze, malattie, ferie e permessi, attraverso l’accesso all’App “*Employee Self Service*”.

Inoltre ACEA ha introdotto due ruoli importanti per le attività dislocate sul territorio e per i dispacciati stessi. Infatti, nel corso del cambiamento del WFM, sono stati attivati dei servizi di magazzino viaggiante ed itinerante, dei veri e propri magazzini che riforniscono i pezzi necessari agli operatori raggiungendoli sul posto o attendendoli lungo il tragitto. Nel caso del magazzino viaggiante si fa riferimento ad una macchina che carica i pezzi nel magazzino fisico per portarli dove necessario, nel secondo caso si tratta di un vero e proprio furgone, raggiungibile dagli stessi dispacciati.

Questo servizio permette a chi opera sul campo di ottimizzare l’attività, senza dover tornare necessariamente al magazzino fisico per rifornire i pezzi mancanti. Inoltre, in caso di interventi particolari per i quali si necessita di ricambi di cui il dispacciato non dispone in quel momento o che non sono presenti nella sua dotazione, si può richiedere assistenza a questi magazzini viaggianti/itineranti, evitando un inceppamento del regolare svolgimento delle attività durante il turno che potrebbero far sorgere ritardi a cascata su tutto l’Ordine di Lavoro.

Avendo digitalizzato molto la gestione delle risorse sul campo ed avendole dotate di strumenti tecnologici che sostituiscono in parte attività che prima svolgevano addetti manualmente, si è perso quell'elemento di socialità che lo spogliatoio, dove ad inizio turno si riuniva la squadra per ricevere gli Ordini di Lavoro, creava.

Per ovviare a questa sopravvenuta carenza, ACEA ha previsto un piano di “*Social WFM*”.

Creare, organizzare e sviluppare una *community* interna all'azienda è un importante obiettivo che ACEA si è posta, soprattutto in un momento di profonda trasformazione aziendale, guardando alle proprie risorse interne non come numeri o meri lavoratori, ma come risorse indispensabili per creare valore.

Il macro-obiettivo del progetto “*Social WFM*” è stato quello di interconnettere l'operatore sul campo, l'azienda, il cliente e l'impianto, in un'unica soluzione informatica attraverso i principi cardine di creazione della conversazione e della comunicazione, di generazione e di miglioramento dei rapporti tra reparti/sedi lontane tra loro.

Per rispondere a queste nuove esigenze la Società ha spinto il dipendente ad avere un ruolo attivo nel rapporto con le altre risorse, sottolineando l'importanza della conversazione come momento di scambio di informazioni, idee ed osservazioni.

Per creare la ricercata solida connessione tra i dipendenti, si è proceduto all'abbattimento di ogni tipo di barriera (architettonica, logistica, geografica, ecc.), ponendo le basi della *community*.

Il “*Social WFM*” di per sé è uno strumento di supporto, in particolare ai dispacciati, ed i suoi obiettivi ricalcano fedelmente l'idea primordiale della Società di voler promuovere la socialità:

1. Consentire lo scambio di informazioni;
2. Agevolare il dialogo tra i colleghi;
3. Creare gruppi istituzionali a supporto dell'attività dei dispacciati.

Tutto questo ha contribuito a creare quello che può essere definito uno “spogliatoio virtuale”, che crea dunque gli spazi di condivisione che in un primo momento la tecnologia ha messo da parte.

Il dispacciato può accedere a questo servizio sia attraverso il *tablet*, attraverso l'App "Social WFM" pensata e disegnata dagli sviluppatori proprio per gli operatori dispacciati e dunque totalmente integrata con il dispositivo mobile, oppure attraverso il PC, tramite l'installazione di SAP JAM, o smartphone, questa volta tramite l'App SAP JAM.

#### 2.3.3.4 Nuova gestione degli Appalti

Una delle peculiarità del Programma è stata sicuramente la pervasività del cambiamento.

A dimostrare ancor meglio quanto ACEA andasse oltre la mera riorganizzazione interna quando ha ideato il progetto, è il nuovo sistema di gestione degli appalti.

Il nuovo sistema di gestione dell'Appalto Unico Centralizzato prevede infatti un contratto unico per ciascuna area industriale relativamente ai lavori e ai servizi.

In particolare il cambiamento prevede quattro principali interventi.

Primo fra tutti l'integrazione nei sistemi. Infatti prima dell'implementazione del nuovo sistema le interazioni tra ACEA e gli appaltatori non erano informatizzate e di complessa tracciabilità. Oggi invece c'è una piena integrazione dell'appaltatore nei sistemi con visibilità dei dati in tempo reale su ogni singolo processo.

In secondo luogo ACEA ha deciso di rafforzare il sistema di *Performance Management*, in quanto si riscontrava una sostanziale assenza di indicatori di *performance* del fornitore. Con l'introduzione di *Key Performance Indicator* (KPI) e di *Service Level Agreements* (SLAs) su tempi, costi e qualità, la Società ha ovviato a tale carenza.

I principali KPI introdotti sono relativi a cinque principali aree di misurazione di *performance*:

1. Premialità;
2. Sicurezza e ambiente
3. Standard regolatori

4. Efficienza operativa
5. Qualità per il cliente.

ACEA, con l'introduzione di questi indicatori, favorisce:

- a) La performance, erogando premialità fino al 10% del valore dell'appalto in caso di superamento dei parametri;
- b) Il rispetto degli obblighi di legge e degli standard di sicurezza ed ambientali, come il rispetto degli obblighi in materia di subappalto, di sicurezza in cantiere, degli obblighi di comunicazione in materia di smaltimento;
- c) Il rispetto degli standard di qualità AEEGSI e delle Autorità di concessione, come i giorni impiegati per l'allaccio ed il tempo impiegato per la riparazione dei guasti;
- d) L'efficientamento dell'utilizzo delle risorse e la riduzione delle ri-lavorazioni, esaminando l'aderenza dell'appaltatore allo scheduling degli appuntamenti e l'occorrenza degli interventi ripetuti;
- e) Il miglioramento continuo della qualità del servizio percepita dal cliente finale, attraverso ad esempio il monitoraggio dei tempi di ripristino e di chiusura del cantiere.

La standardizzazione dei prezzi è un'ulteriore area di intervento nel processo di riorganizzazione della gestione degli appalti. Mentre prima si faceva riferimento a dei requisiti minimi di caratteristiche di qualità, oggi sono state standardizzate le modalità e le tipologie esecutive per opere ripetitive con il conseguente innalzamento dei livelli di qualità.

La standardizzazione dei prezzi si caratterizza per un Unico Capitolato e Prezziario che uniforma le specifiche tecniche ed i prezzi di tutte le lavorazioni delle società del Gruppo, precedentemente gestite con capitolati e prezziari distinti.

Ieri infatti erano presenti ben 6 prezziari totali suddivisi tra idrico, fognario e dei servizi, con un totale di 3.112 articoli totali; oggi il prezziario è unico e contiene circa 1.308 articoli totali.

I nuovi prezziari inoltre permettono di redigere una contabilità composta di soli tre articoli (omnicomprensivo lavorazione, omnicomprensivo sicurezza associata alla lavorazione e fornitura materiali) che sommati danno l'importo totale della commessa.

Infine, come ultimo intervento, ACEA ha consolidato l'elevato numero di contratti di manutenzione rete di durata annuale, sostituendoli con contratti tipo di durata più estesa (3+2 anni).

Gli effetti principali dell'Appalto Unico sono da riscontrarsi principalmente nella modalità di selezione dei partner strategici, con i quali i rapporti vengono regolati attraverso appalti di durata maggiore e con Accordi Quadro.

Inoltre il focus è stato spostato sulla solidità economica (requisiti economico/finanziari di alto profilo) e sulle capacità operative (valutazione della qualità delle offerte tecniche), con conseguente innalzamento della qualità dei partner.

### 2.3.4 Le tecnologie abilitanti: la piattaforma SAP HANA

Il cambiamento che ACEA ha deciso di intraprendere dal 2014 in poi, ha investito l'intera società ed i suoi processi.

L'adozione delle tecnologie all'avanguardia e la decisione di ottenere la massima integrazione ha necessariamente richiesto un cambiamento fondamentale per l'ottenimento degli obiettivi prefissati: l'introduzione della nuova piattaforma integrata.

Per fare ciò ACEA ha scelto di rivolgersi a SAP, società europea per la produzione di software gestionale, leader mondiale nel settore dell'ERP ed in generale nelle soluzioni informatiche per le imprese, in continuità con le scelte già operate in passato in una logica di integrazione con i sistemi centrali di Gruppo.

Il sistema SAP è utilizzato oggi da almeno 8 delle 10 principali *Utilities* al mondo (EDF, Centrica, Enel, Singapore Power, Hydro One, Anglian Water, CEMIG, China Light and Power), ma la scelta di ACEA è andata oltre l'adozione di una semplice soluzione SAP. Infatti la società ha scelto il sistema SAP HANA, diventando una delle tre più importanti infrastrutture HANA a livello europeo.

La piattaforma SAP HANA è un sistema di gestione di base dati colonnare ed "in memory computing" sviluppato e commercializzato dalla società SAP.

Si tratta di un insieme di software e hardware in cui le applicazioni possono processare i dati direttamente nella memoria anziché nei dischi. I dati quindi non vengono immagazzinati in database tradizionali ma in HANA, completamente in cloud.

Le caratteristiche principali di questa piattaforma sono quattro e sono riassumibili in:

1. Piattaforma in Cloud;
2. Nessuna ridondanza dei dati;
3. Dati in *real time*;
4. Predittività

In particolare SAP HANA si distingue per:

- a) “In memory” database: tutte le operazioni sono lette e scritte direttamente nella memoria;
- b) Data memory in colonne: organizzazione in colonne anziché in righe per ottimizzare la compressione dati e la velocità di elaborazione;
- c) Parallelismo: le CPU lavorano su processi paralleli;
- d) Aggregazione dinamica: il calcolo viene effettuato direttamente in memoria in “runtime”;
- e) *Real Time Analysis*;
- f) Assenza di ridondanza: tutti i dati sono raccolti live ed “in memory”, con una velocità di lettura migliaia di volte superiore ai database standard;
- g) Scalabilità in Cloud: con le integrazioni disponibili sul mercato è possibile diminuire o aumentare facilmente la potenza e la memoria;
- h) Analisi predittiva e *Machine Learning*: con la gestione in tempo reale dei dati, è possibile effettuare analisi predittive con integrazioni con tecnologie di data science.

La soluzione progettata da SAP ha trasformato del tutto l’elaborazione dei dati, grazie alla sua architettura IT radicalmente nuova, capace di svolgere in modo rapido ed efficace uno dei task che richiedono il maggiore tempo di elaborazione, ovvero l’isolamento di tutti i carichi di lavoro attivi, la lettura e la scrittura del disco, e lo fa su una scala fino ad ora inimmaginabile.

Le applicazioni come questa possono integrare l’elaborazione di transazioni ad alta velocità con l’analisi approfondita in tempo reale, migliorando l’efficacia e l’efficienza dei processi in tutta l’impresa.

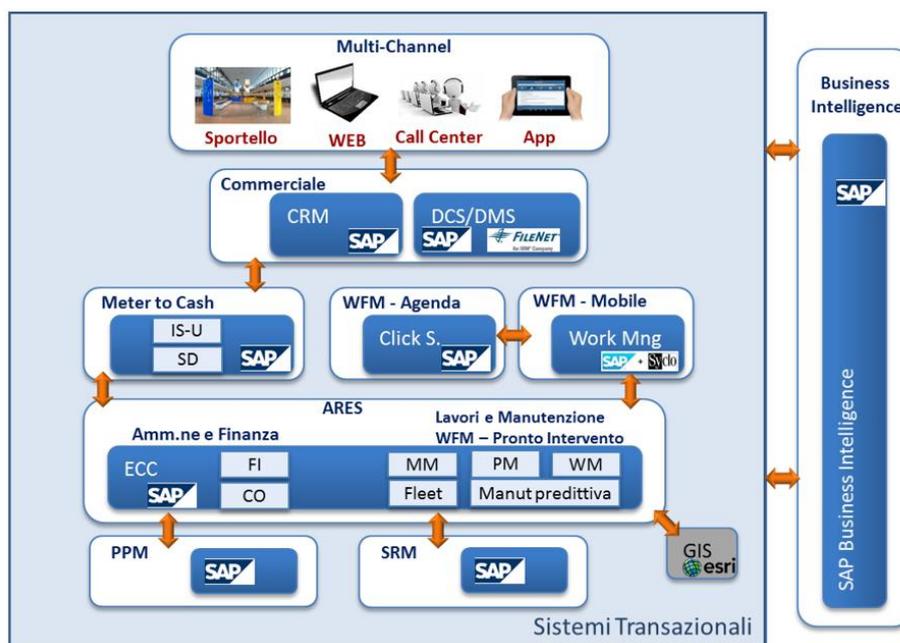
Con SAP HANA, ACEA ha creato un impianto moderno che consente di innovare e creare efficienza in tutte le aree di processo, digitalizzando anche la forza lavoro, grazie a SAP WFM.

In particolare la piattaforma raccoglie al suo interno diverse soluzioni che ACEA ha deciso di adottare:

- SAP IS-U: Information System for Utilities;
- SAP WFM: Workforce Management;
- SAP CRM: Customer Relationship Management;
- SAP SRM: Supplier Relationship Management;
- SAP HCM: Human Capital Management;
- SAP BI: Business Intelligence.

In particolare, l'implementazione IS-U e CRM rappresentano il più grande progetto su HANA d'Europa.

Figura 9 - L'architettura Applicativa<sup>21</sup>



Il fatto che tutta la dimensione dati ACEA è oggi su SAP HANA significa poter soddisfare esigenze di *real time computing* trasversalmente a tutte le aree del gruppo.

In buona sostanza, ACEA riesce ad avere informazioni in tempi di gran lunga più performanti rispetto a quanto era possibile con le precedenti tecnologie.

<sup>21</sup> Fonte: documentazione aziendale.

Ciò ha significato un incremento su tutti i processi operativi nell'ordine del 20%-40%.

Lo stesso Bill McDermott, *Chief Executive Officer* di SAP, nel libro “La digital transformation di una multi-utility” di L. Giustiniano e A. Prencipe, ha elogiato la strategia utilizzata da ACEA nel cambiamento della propria piattaforma, dicendo:

*“Gli obiettivi alla base della scelta di SAP HANA erano l'integrazione, la gestione dei processi per il live business e la mobilità.*

*Oggi ACEA ha 7.000 utenti SAP e costituisce una delle più estese installazioni in Europa. Il processo di billing avviene interamente in real time, così come l'accesso alle informazioni ed i processi di reportistica, i cui tempi di esecuzione si sono nettamente ridotti. [...].*

*Duemila tecnici ACEA ora usano SAP Workforce Management quotidianamente in totale mobilità.*

*[...].*

*Per SAP, ACEA rappresenterà un esempio illuminante del potere del co-design, della co-innovazione e del ruolo cruciale della cultura aziendale.”*

### 2.3.5 Il PMO di progetto

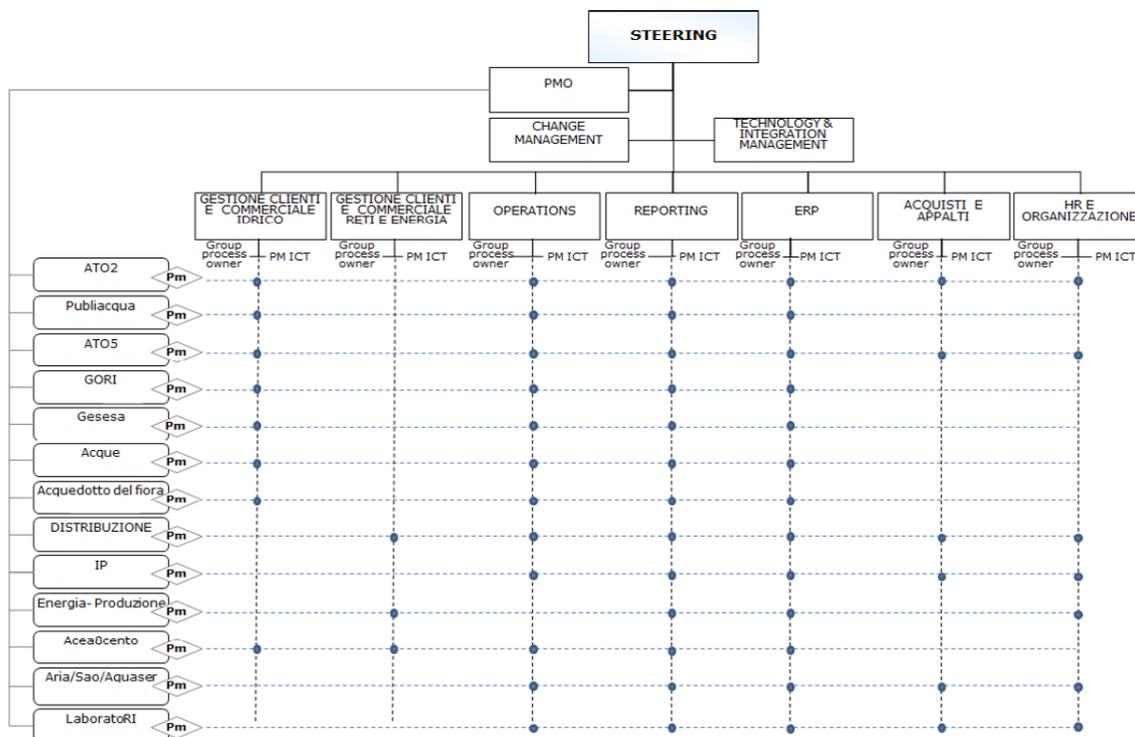
All'interno del Programma di innovazione di ACEA in un'ottica di *Enterprise 2.0*, si è reso necessario un governo di programma stabile e ben definito.

In particolare, il *Program Management Office* (PMO) è stato il fulcro dell'intero progetto; ha infatti definito il Programma sin dalla sua origine, gestendo le complessità di volta in volta comparse, sfruttando anche in questo caso le tecnologie offerte dal mercato.

Fondamentale è stata la presenza in Azienda di un buon PMO già consolidato, ottima base di partenza per gli sviluppi futuri.

Come prima cosa la gestione del Programma è stata suddivisa tra i vari attori in base a ruoli e responsabilità ben precise, tenute salde durante tutto il percorso (Figura 10).

Figura 10 - Struttura del Programma<sup>22</sup>



<sup>22</sup> Fonte: elaborazione documentazione aziendale.

La guida del Programma è stata affidata allo *Steering Committee*, vertice dell'organigramma di progetto, il quale aveva come responsabilità principali:

1. Fornire le linee guida e gli indirizzi strategici per la corretta implementazione delle soluzioni di Programma;
2. Verificare la coerenza delle soluzioni individuate con gli indirizzi forniti, intervenendo, laddove necessario, nella risoluzione di eventuali criticità;
3. Garantire l'adeguato *commitment* e le leve necessarie per il superamento degli schemi consolidati ostativi al processo di miglioramento.

Subito sotto al vertice troviamo invece due importanti strutture: il *Change Management* ed il *Technology and Integration Management*.

Alla prima struttura erano stati affidati gli obiettivi di garanzia, per il Programma, delle attività di *engagement*, di comunicazione, di analisi degli impatti organizzativi, di allineamento dei ruoli, delle responsabilità e delle competenze, coordinandosi con le strutture della funzione "Personale e Organizzazione" dedicate e con i referenti del *Change Management* delle società coinvolte. Inoltre, aveva il compito di gestire le attività ed i fornitori esterni dedicati al tema della gestione del cambiamento.

La seconda struttura menzionata, posizionata subito sotto allo *Steering Committee*, aveva invece competenze più tecnologiche. Aveva la responsabilità di dover definire, in coerenza con le linee guida stabilite dalla funzione ICT di ACEA S.p.A., le policy architetturali dei sistemi informativi dell'intero Programma.

Inoltre, sempre coerentemente con le linee guida summenzionate, la struttura in questione doveva definire le architetture e gli standard applicativi ed infrastrutturali, curandone la pianificazione e verificandone la successiva implementazione.

Sempre in capo a questa struttura vi era il dovere di assicurare garanzia della gestione delle configurazioni e dell'integrazione dei servizi attraverso la definizione ed il controllo dei componenti e dell'infrastruttura.

Procedendo nell'analisi dell'organigramma di gestione del progetto, tra le funzioni di primo livello, troviamo gli *Stream* di processo, fondamentali per l'organizzazione e la buona riuscita del Progetto. I principali *Stream* di processo erano:

1. Gestione Clienti e Commerciale Idrico;
2. Gestione Clienti e Commerciale Reti ed Energia;
3. Operations;
4. Reporting;
5. ERP;
6. Acquisti ed Appalti;
7. HR ed organizzazione.

Lo *Stream* di Processo aveva lo scopo di definire i processi standard a livello di Gruppo, a seguito dell'analisi delle modalità operative presenti in quel momento e della verifica delle principali differenze tra le Società.

Doveva supportare la struttura "HR e Organizzazione", la quale aveva la responsabilità di fornire le linee guida per una corretta definizione dei ruoli e dei profili all'interno dei processi, nell'identificazione dei profili di accesso e doveva garantire così la corretta associazione del profilo alla società di riferimento.

Al di sotto di ogni *Stream* di Processo, in orizzontale all'interno dell'organigramma, si ripetevano due figure molto importanti:

1. *Group Process Owner*;
2. PM ICT.

Il *Group Process Owner* aveva il compito di proporre soluzioni efficaci volte all'ottimizzazione dei processi di business e di elaborare ed approvare la documentazione di progetto, fornendo quindi le informazioni necessarie per il corretto sviluppo della soluzione tecnica/gestionale.

La figura del PM ICT invece aveva come scopo il garantire, per tutta la durata del progetto, uno sviluppo tecnico coerente con le linee guida del Programma.

Inoltre doveva:

- a) Elaborare la pianificazione di dettaglio dei progetti ICT in ambito;
- b) Coordinare i *System Integrators* sia in termini di *deliverables*, sia in termini contrattuali;
- c) Svolgere l'attività di monitoraggio ed avanzamento dei progetti ICT, aggiornando di settimana in settimana lo stato di avanzamento dei lavori;
- d) Produrre la documentazione di propria competenza e controllare la qualità dei *deliverables* prodotti dal *team*;
- e) Favorire la comunicazione all'interno del gruppo di progetto.

In verticale invece erano presenti i PM delle Società del gruppo, i quali dovevano rappresentare la Società ed il business di appartenenza in ogni *team* di processo attivo, verificando gli impatti operativi delle soluzioni di volta in volta adottate, sulla Società di appartenenza.

Dovevano inoltre garantire l'allineamento continuo della Società che rappresentavano con le varie fasi del Programma, costruendo e monitorando periodicamente il Piano di Lavoro complessivo di progetto per la propria Società.

All'incrocio tra i PM delle varie Società del Gruppo e gli *Stream* di Processo erano presenti i "tavoli operativi", che partecipavano attivamente agli incontri per la definizione del modello di Gruppo, al collaudo del sistema, verificandone la bontà di implementazione e l'aderenza ai requisiti e che portavano all'attenzione di tutti, eventuali problematiche riscontrabili nel corso delle varie fasi progettuali.

In questa articolata struttura, il *Project Management Office* si colloca appena sotto lo *Steering Committee*.

I principali obiettivi del PMO erano:

1. Garantire la gestione del Programma, pianificando le attività e verificando il rispetto dei tempi e la coerenza delle soluzioni tecniche individuate;
2. Verificare la presenza di eventuali scostamenti rispetto a quanto programmato e individuare le conseguenti azioni correttive;

3. Assicurare, con il supporto dei Responsabili degli *Stream* di Processo, la redazione dei BBP in coerenza con gli indirizzi strategici forniti dallo *Steering Committee*;
4. Assicurare il pieno governo e controllo di tutte le iniziative avviate e in corso di attivazione del Programma;
5. Supportare il Responsabile di *Stream* di Processo, il PM ICT ed i PM delle Società del Gruppo nel governo e controllo dei singoli progetti.

Le attività principali portate avanti dal PMO di Progetto sono riassumibili in quattro aree:

1. Segreteria di Programma (incontri, calendari *stream*, schedulazioni, convocazioni, ecc.);
2. Program Planning and Coordination;
3. Program Monitoring and Reporting;
4. Program Quality and Risk Management.

A supporto di questa struttura e delle attività definite ed in capo alle singole figure appena elencate, ACEA ha deciso di costruire un sistema che facilitasse i compiti di tutti e che creasse una fluidità nelle attività quotidiane, utile alla buona riuscita del progetto.

Grazie a Microsoft SharePoint, piattaforma software di Content Management System (CMS) sviluppata da Microsoft, la Società ha deciso di sviluppare il progetto “Cruscotto PM & SharePoint”.

Lo scopo del software Microsoft SharePoint è condividere informazioni e/o documenti in diversi modi.

Dà la possibilità di creare liste, repository documentali, calendari sincronizzati con Outlook e altro.

SharePoint è completamente integrato con il pacchetto Microsoft Office e offre soluzioni come il "versionamento" dei documenti.

Dal momento sfrutta la tecnologia cloud e che i documenti sono salvati su server, è possibile lavorare su di essi in collaborazione: due utenti possono collegarsi da due posti differenti e visualizzare o lavorare sullo stesso documento.

In base all'architettura del software, un solo utente alla volta può modificare un certo documento mentre più persone possono visualizzarlo in contemporanea.

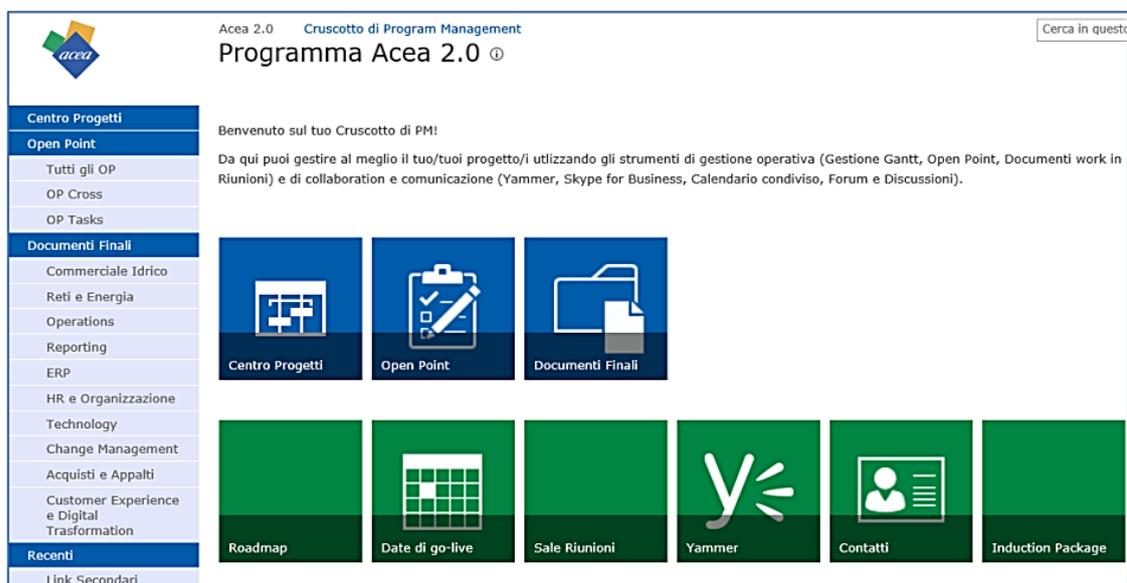
Grazie a questo Software ACEA ha costruito l'architettura del PMO di Progetto, consolidatasi nel così detto "Cruscotto PMO".

Date le numerose interrelazioni tra gli attori dell'intero Programma, la numerosità delle società impattate, dei progetti distinti e dei singoli rilasci di produzione, era necessario stabilire un ordine ed un sistema che le mettesse in evidenza per poterle poi meglio gestire.

Il "Cruscotto" di PMO aveva come scopo il centralizzare i diversi aspetti di progetto:

- a) Gantt;
- b) Open Point;
- c) Documentazione;
- d) Elenco delle CR rilasciate/pianificate;
- e) Date di *go-live*;
- f) Contatti.

Figura 11 - Home Page "Cruscotto" di PM<sup>23</sup>



<sup>23</sup> Fonte: documentazione aziendale.

Come prima cosa il PMO si è preoccupato di creare un documento con il quale spiegava ai futuri utilizzatori tutte le procedure per poter sfruttare al meglio questo strumento, creando valore anche per gli altri.

In seguito si è occupato di trasferire tutta la documentazione di progetto sul sistema, rendendola utilizzabile e modificabile sulla base dei profili di accesso.

Il “Cruscotto” di PMO è stato fondamentale soprattutto per la consultazione e l’aggiornamento del Gantt di Progetto. Infatti il *Master Plan* contava circa sedicimila righe di Piano complessive, dunque una complessità senza precedenti per la Società.

A complicare il tutto la decisione del vertice di non spostare i go-live di progetto, poiché avendo ogni progetto impatto sugli altri, lo slittamento di uno avrebbe comportato danni per tutte le altre righe di Gantt, con la conseguente perdita di tempo, risorse e denaro.

La decisione, che a prima vista sembra essere estrema, non è stata altro che la chiave di volta per la buona riuscita della trasformazione, e dunque l’utilizzo di uno strumento come il “Cruscotto” di PMO è stato fondamentale.

In secondo luogo, il “Cruscotto” ha avuto un ruolo centrale anche per la gestione degli *Open Point*.

In un simile Programma, ogni singola problematica deve essere gestita secondo le modalità e i tempi più opportuni per evitare eventuali slittamenti, soprattutto sulla base della decisione del vertice appena menzionata.

A tal scopo, la gestione degli *Open Point* sia di Progetto che *cross*, è stata affidata al software, che attraverso l’assegnazione di priorità alle varie problematiche, in base ai dati dei *form* che gli stessi *user* avrebbero dovuto compilare per l’apertura di ogni OP, riportava le stesse al vertice in base all’ordine di importanza e di impatto sul resto del Programma.

Questo ha fatto sì che circa il 75% dei 1500 OP aperti su *SharePoint* venisse risolto e gestito.

Inoltre, lo stesso sistema assegnava ad ogni OP una data di scadenza, all’avvicinarsi della quale innalzava il *rank* di importanza.

Anche tutta la gestione documentale del Programma è passata necessariamente attraverso questo strumento, considerando che nel corso dell'intero Programma sono stati prodotti più di 50.000 documenti, di cui più di 3.500 erano *Final Document*.

I documenti venivano infatti redatti in base a standard dettati in principio, e categorizzati all'interno delle varie aree del sistema in modo da renderli consultabili da chiunque ne avesse bisogno e fosse autorizzato.

Ciò ha permesso la gestione del singolo documento da parte di più persone, che contribuivano alla sua elaborazione ed al suo aggiornamento anche da remoto, rendendo l'intero processo di produzione documentale molto più dinamico ed efficiente.

Sicuramente tutto il lavoro svolto e l'organizzazione portata avanti dal PMO ha contribuito notevolmente alla buona riuscita del Programma, apportando rilevante valore aggiunto.

Dal punto di vista strategico, il PMO ha supportato la direzione del Programma nel coordinare tutti i progetti e sotto-progetti, ha aiutato nell'indirizzamento degli obiettivi comuni tra team *cross* progetto, ha supervisionato e monitorato i vincoli, gli obiettivi, le interrelazioni e le *milestones* di progetto, garantendo *Quality Assurance*<sup>24</sup>.

Ha permesso la centralizzazione dei flussi informativi di progetto, l'integrazione del *Maste Plan*, del Gantt, della *Roadmap*, e dei *Roll-in*.

Ha fornito supporto nell'organizzazione, nella programmazione e nella conduzione delle circa 10.000 riunioni (circa 800 per mese), dei SAL di progetto e dei *meeting* per la risoluzione degli OP.

Dal punto di vista più operativo invece, il PMO di Programma ha facilitato la centralizzazione dei processi di governo del Programma, ha gestito il "Cruscotto PMO", ha monitorato e gestito il Gantt ed ha tracciato e monitorato la vita degli OP, ottimizzando l'utilizzo di strumenti integrati, attraverso l'adozione e la definizione di procedure standard di *Knowledge Management*.

---

<sup>24</sup> La Quality Assurance (QA) è un modo per prevenire errori o difetti nei prodotti fabbricati e per evitare problemi durante la fornitura di soluzioni o servizi ai clienti.

## 2.4 La gestione del cambiamento

### 2.4.1 Il metodo Kotter

Il Programma di *Business Transformation* fino ad ora trattato ha rappresentato per l'Azienda un vero e proprio salto mortale.

Un tale processo di cambiamento necessita di essere accompagnato non solo da una rivoluzione della filosofia aziendale, ma soprattutto da un totale coinvolgimento di tutto il personale interessato.

Una simile trasformazione deve essere gestita attraverso le attività di Formazione e Change Management che facilitano la transizione e preparano gli utenti ai cambiamenti che riguarderanno i sistemi, i processi e le prassi operative.

L'allora AD, in sede di presentazione del progetto, aveva anticipato temi come "paura", "spaesamento" e "sconforto", emozioni forti diffuse già nei primi mesi di avvio della trasformazione.

Infatti, le gerarchie ed i processi tradizionali che andavano a formare il "sistema operativo" di ACEA, non erano pienamente in grado di rispondere al profondo cambiamento.

Pertanto la necessità risultava proprio essere quella di ricevere il supporto di esperti esterni che potessero supportare la Società in questo percorso.

La scelta ricadde sulla Kotter International, società di consulenza di gestione co-fondata da John Paul Kotter, professore di Leadership di Konosuke Matsushita<sup>25</sup>, Emeritus, presso la *Harvard Business School*, noto leader di pensiero nei settori dell'attività, della leadership e del cambiamento.

Fin da subito la scelta e la strada consigliata dalla Kotter International apparve particolare poiché in un contesto organizzativo già esposto alla crisi di un cambiamento

---

<sup>25</sup> Kōnosuke Matsushita fu un industriale giapponese che fondò la Panasonic, la più grande azienda giapponese di elettronica di consumo. A molti giapponesi, è conosciuto come "il dio della gestione".

radicale come quello di ACEA, proporre la creazione di piccole unità di crisi create *ad hoc* per risolvere le auto-generate emergenze aziendali sembrava pura “follia”.

La proposta del guru del *Change Management* consiste nell’implementazione del cambiamento organizzativo facendo leva su due componenti fondamentali:

1. L’adozione di un modello “duale”;
2. L’utilizzo di otto acceleratori.

Il modello “duale” poggia sulla considerazione che le strutture gerarchiche tradizionali seguono logiche di funzionamento inerziali alla collaborazione orizzontale ed al cambiamento.

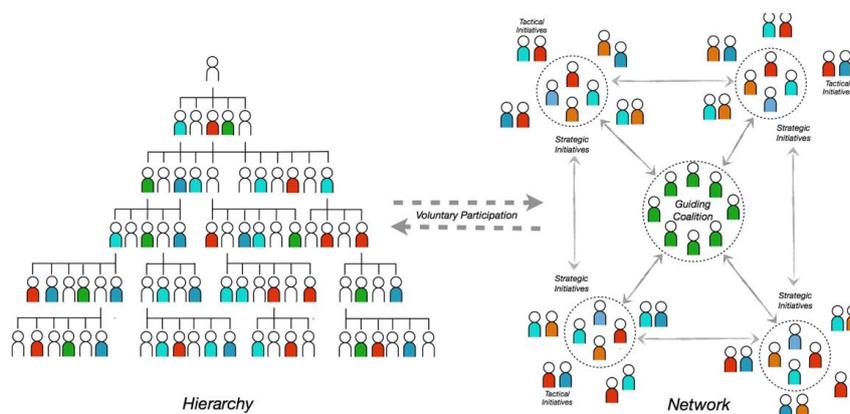
Anziché snellire o potenziare le organizzazioni dal punto di vista strutturale, la metodologia proposta da Kotter suggerisce l’adozione di due “sistemi complementari”, in modo tale che il management possa agire di concerto con un network strategico costituito da volontari.

Il network strategico in questione poggia su cinque principi:

- a) Pluralità degli attori;
- b) Volontarietà;
- c) Leadership sostanziale e diffusa;
- d) Emozione;
- e) Organicità.

Il network e la struttura gerarchica devono essere inseparabili ed in costante sincronizzazione sia in termini di informazioni che di attività (Figura 10).

Figura 12 - Il modello Duale<sup>26</sup>



In base a questo modello, alla struttura tradizionale a piramide, si affianca un gruppo di volontari, che Kotter suggerisce debbano essere in un intorno del 10% della popolazione aziendale, nato con lo scopo di favorire il *problem solving*, la collaborazione e la creatività.

Il network, costituito da persone provenienti da unità differenti, adotta in questo modo una configurazione agile, che privilegia e mette al centro l'idea, sfruttando la passione e l'entusiasmo dei volontari.

Dal punto di vista della sua organizzazione, la rete rappresenta una sorta di costellazione (Figura 12) al cui centro si pone una coalizione di governo che fa da regia rispetto alle iniziative che vengono individuate ed attivate su base completamente volontaria.

Anche se lo scopo del network è quello di allontanarsi dalla logica della struttura gerarchica, necessita comunque dell'autorizzazione da parte del top management nella sua creazione e nel supporto al progetto.

La "dualità" del modello gerarchia-network, poggia sulla parità assoluta tra le due componenti, anche in termini di visibilità e legittimazione, nella condotta del cambiamento.

<sup>26</sup> Fonte: documentazione aziendale.

Il funzionamento del network strategico poggia su quelli che Kotter definisce gli otto acceleratori (Figura 13):

a) Urgenza.

Perché il cambiamento progettato possa avvenire nella realtà, è necessario che l'organizzazione lo voglia davvero e che si crei un certo clima di urgenza attorno alla necessità del cambiamento stesso.

Creare un'urgenza non significa solo far vedere che si sta andando male o che la concorrenza sta facendo meglio di noi ma aprire con i collaboratori un dialogo onesto, spiegando ciò che sta succedendo sul mercato (o altrove) e ciò che occorre fare per mantenere la posizione e, possibilmente, migliorarla.

In questa fase è utile anche identificare eventuali minacce che provengono dall'ambiente esterno, ipotizzare possibili scenari futuri, identificare le opportunità che potrebbero essere sfruttate, fare in modo che le persone possano parlare liberamente e confrontarsi sull'urgenza del cambiamento.

b) Coalizione.

Top management e personaggi chiave dell'organizzazione dovranno remare tutti nella stessa direzione, esercitando la loro leadership verso lo stesso obiettivo. Bisogna guidare il cambiamento e non solo gestirlo.

Bisogna individuare le persone giuste che possono aiutare nel percorso di cambiamento e non è necessario che queste ricoprano i tradizionali ruoli di responsabilità. La cosa importante è che siano in grado di influenzare e di guidare i colleghi.

È importante inoltre allargare il più possibile la squadra di persone che sosterranno il processo di *change management*, creando alleanze con le persone più influenti e più aperte mentalmente ed iniziando a lavorare a stretto contatto, ponendo il focus sull'urgenza del processo di cambiamento e sul sostegno attivo.

c) Vision.

Nel momento in cui si inizia a parlare di cambiamento, è prevedibile e naturale che saltino fuori tante idee e tante soluzioni. Importante in questa fase è raccogliere tutte e

discuterle mettendo a fuoco la visione strategica del cambiamento e sviluppando dunque iniziative di cambiamento finalizzate a capitalizzare sulla grande opportunità.

Creare una vision condivisa vuol dire anche determinare l'insieme di valori che saranno determinanti e centrali nel processo di cambiamento e creare una strategia per mettere in atto la visione.

d) Comunicazione diffusa della vision.

È importante che il messaggio contenente la visione del futuro verso cui ci si sta muovendo venga percepito in modo chiaro da tutti. A tal scopo sono di aiuto le riunioni dove viene spiegato cosa si vuole cambiare e perchè.

Saper comunicare la vision è fondamentale per creare consenso ed attrarre sempre più volontari.

e) Accelerazione e rimozione degli ostacoli.

In questa fase è molto importante accelerare il processo verso la realizzazione della vision e sfruttare le opportunità facendo in modo che il network superi le barriere che di volta in volta bloccano il processo.

f) Celebrare il successo.

Non c'è niente che motivi più del successo. Bisogna quindi i successi significativi e visibili di breve termine, mantenendo alta la motivazione delle persone impegnate nel cambiamento. Avere in fretta dei risultati da sottoporre all'attenzione di tutti aiuta infatti a mantenere il focus sul *change management* e a convincere chi è ancora scettico.

g) Sostenere l'accelerazione.

Il vero cambiamento, quello efficace, ha bisogno di tempo e di sostegno continuo. Obiettivi facili da raggiungere e che diano soddisfazione nel breve termine sono solo l'antipasto di un cammino più lungo e complicato.

In questa fase è importante analizzare gli obiettivi raggiunti e costruirne di nuovi, senza cadere nella trappola del dichiarare troppo presto il successo del programma.

Infine, porre le basi del miglioramento continuo, è un buon presupposto per la buona riuscita del progetto.

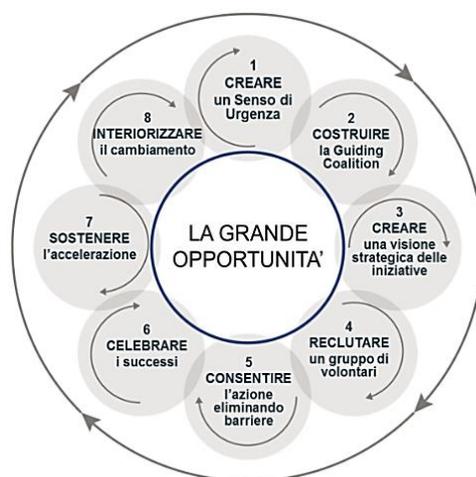
h) Interiorizzare il cambiamento.

Questa è una fase determinante per mantenere in futuro i cambiamenti implementati.

E' normale, infatti, che quando si spinge una persona a cambiare, questa torni allo stato di partenza se non si fa in modo di rendere il cambiamento "acquisito", ovvero se non lo si interiorizza come un vero e proprio cambiamento all'interno della cultura aziendale.

Una volta terminato il processo di cambiamento, dunque, chi l'ha guidato dovrà continuare a vigilare sulla sua attuazione per scongiurare il pericolo di tornare indietro.

Figura 13 - Gli 8 passi del modello di Kotter<sup>27</sup>



#### 2.4.1.1 L'implementazione del metodo Kotter in ACEA

Il Programma di trasformazione portato avanti da ACEA è legato al miglioramento del rapporto con la clientela, attraverso la digitalizzazione dell'intera macchina operativa.

L'implementazione delle fasi scandite dal piano di azione del metodo Kotter, ha portato alla promozione prima e all'attivazione poi, della raccolta delle adesioni formali al cambiamento, attraverso la compilazione di un'*application form*.

Le adesioni raccolte hanno permesso la creazione dei team di lavoro che hanno affiancato la tradizionale struttura di governo del progetto, lungo tutto il percorso.

Di seguito verranno descritti i team di lavoro (Figura 14).

<sup>27</sup> Fonte: documentazione aziendale.

Figura 14 - L'adozione del modello di Kotter in ACEA<sup>28</sup>



### *Urgency team*

A formare questo team erano i dipendenti appartenenti alle diverse realtà aziendali del Gruppo, che volontariamente raccolsero la sfida del creare il senso di urgenza, primo step del modello di Kotter.

L'urgency team di ACEA sposava la visione per cui il cambiamento è di coloro che non si accontentano della propria condizione e vogliono migliorarla, creando le basi del proprio futuro.

### *Coalizione di Governo*

La coalizione Guida, centrale nel modello di Kotter, è quella che si è occupata di far partire il processo di cambiamento, ed era composta da circa 38 volontari, provenienti da differenti Società del Gruppo, che nel corso del primo anno del Programma hanno coordinato ben otto iniziative da loro definite, e gestite poi dai volontari, ovvero da dipendenti che hanno accettato la sfida.

### *Team di Azione Locale (TAL)*

I team di Azione Locale sono il risultato reale di quanto il modello duale possa essere parte integrante dell'organizzazione. Questi infatti sono team nati spontaneamente attorno a

<sup>28</sup> Fonte: documentazione aziendale

proposte di cambiamento, che i volontari individuano come prioritarie all'interno delle diverse realtà locali.

### *Team di accelerazione*

I team di accelerazione erano formati da gruppi di volontari e sono nati con l'obiettivo di proporre e trarre dalle iniziative di innovazione aziendale in un arco temporale di 90 giorni.

I primi team di questo tipo iniziarono a sorgere nei primi mesi del 2015, attorno a proposte quali "Semplifichiamo i piccoli acquisti", "Conosciamo meglio i nostri clienti", "Miglioriamo i servizi di pagamento", e "Manutenzione mezzi operativi".

I team di accelerazione hanno offerto ad ACEA la possibilità di poter assaporare e celebrare i successi di breve periodo, indispensabili, secondo Kotter, a mantenere la proiezione del cambiamento nel lungo periodo.

In ACEA questa organizzazione in team, sulla base dei consigli di Kotter e del suo gruppo di lavoro, hanno riscontrato l'adesione di molti volontari che in poco tempo hanno dato vita a tante nuove iniziative.

Nell'Aprile 2015, un team di accelerazione propose il progetto "App To You", iniziativa volta all'innovazione dei canali di comunicazione volta a migliorare la *user experience*, coerentemente con i pilastri dell'intero Programma.

A Settembre 2015, i team raggiunsero i primi successi e vengono così definiti nuovi obiettivi. Per esempio con l'iniziativa "Manutenzione mezzi operativi" si pose l'obiettivo di estendere il processo sull'intera flotta aziendale, mentre per "Semplifichiamo i piccoli acquisti" si provò a snellire il processo di approvazione ed a digitalizzare l'intero processo di acquisto.

Nei mesi successivi si susseguirono nuovi team e nuovi progetti, e ciò sottolinea come ACEA sia stata in grado di mantenere in vita la motivazione lungo tutto l'arco temporale di svolgimento del Programma di trasformazione digitale.

Sebbene partito da una cerchia ristretta, il contagio del senso di urgenza si è in breve tempo esteso in maniera pervasiva all'interno dell'organizzazione, consentendo a circa 85

volontari di trainare le circa 3.500 persone afferenti a perimetro d'azione della prima fase del cambiamento.

## 2.4.2 La formazione

Sebbene le attività di accelerazione, supportate e facilitate dal top management, siano state importanti motori del cambiamento, bisogna dare atto di quanto le attività di formazione poste in essere da ACEA siano state fondamentali.

L'obiettivo della formazione era quello di rendere autonomi gli utenti nelle attività operative previste da ciascun ruolo, diffondendo al contempo la conoscenza di tutti i nuovi processi aziendali, mettendo in evidenza le differenze i precedenti in termini di nuovi vincoli operativi, procedurali e cambiamenti organizzativi.

L'attività di formazione prevedeva che tutte le risorse dovessero sviluppare competenze trasversali rispetto al proprio ruolo, così da acquisire maggiore sicurezza nella gestione dei processi end-to-end.

Da Giugno 2015 a Gennaio 2017 oltre 5.600 persone in 28 differenti Società, sono state coinvolte in formazione tecnica, per un totale di 1.600 giornate di formazione ed oltre 23.000 presenze totali.

Altrettante persone sono state coinvolte in attività di formazione esperienziale realizzate *outdoor*.

In relazione alle esigenze formative rilevate per ciascuna figura professionale è stato definito un approccio formativo modulare:

1. Corsi in aula;
2. Train the Trainer;
3. E-learning;
4. Tutorial.

Il percorso formativo di ciascun utente si componeva di un mix delle differenti modalità rilevate anche in corso d'opera, misurando l'efficacia della formazione di volta in volta fruita.

La formazione in aula prevedeva corsi organizzati secondo la logica del *top-down*, partendo quindi dai processi di business di interesse per gli utenti finali, sino alle singole transazioni e funzionalità a sistema.

Durante i corsi in aula ACEA aveva messo a disposizione degli utenti gli strumenti informatici necessari per il proprio ruolo, affinché iniziassero ad essere *confident* con gli strumenti.

Nel caso del Train the Trainer, l'approccio formativo prevedeva un forte coinvolgimento dei *Key User* che costituivano un punto di riferimento importante per i colleghi. Tali risorse erano direttamente coinvolte in giornate di formazione di questo tipo, con l'obiettivo di acquisire autonomia nelle attività di:

- a) Affiancamento in aula ai formatori professionisti, per integrare il corso sugli aspetti operativi e procedurali dei processi;
- b) Affiancamento *on the job* per le risorse che hanno una maggiore esigenza formativa e/o sono più resistenti al cambiamento;
- c) Supporto post *Go-Live*, per condividere la conoscenza acquisita durante l'erogazione in aula e supportare i colleghi nelle attività quotidiane.

Il *Key User* doveva essere un facilitatore ed il focal point per i colleghi, doveva conoscere approfonditamente i processi To-Be, doveva motivare per il cambiamento ed essere attento alle nuove esigenze emergenti

La formazione attraverso e-learning e tutorial invece è stata altrettanto importante. Infatti rendere disponibili on line tutti i corsi presentati in aula ha consentito la partecipazione di tutti coloro che dovevano essere coinvolti, superando le classiche difficoltà delle lezioni fisiche.

A seguito di ogni *Go-Live* invece era stato previsto un *help* interattivo integrato con il sistema in esercizio. Durante l'attività operativa, dunque, gli utenti avevano la possibilità di richiamare l'*help* in base alle necessità, per essere guidati nell'esecuzione delle transazioni a sistema.

I materiali formativi utilizzati durante il percorso di formazione consistevano in presentazioni strutturate "autoconsistenti" per ciascun percorso formativo, fruibili anche in

modalità e-learning. Prima di essere messi a disposizione degli utenti finali, venivano sottoposti ad un ciclo di approvazione che partiva dalla raccolta delle informazioni di contesto, passava per la redazione dei materiali e delle procedure e per la verifica dell'output, ed infine venivano approvati e poi messi a disposizione.

Anche nel caso della formazione ACEA ha deciso di utilizzare un applicativo SAP, chiamato *SAP Work Performance Builder (WPB)* attraverso il quale sono stati prodotti tutti i materiali formativi, inclusi gli e-learning.

Ancora una volta, la scelta di uno strumento SAP è dovuta alla grande offerta in termini flessibilità e facilità di aggiornamento dei materiali, necessario per la Società in un periodo di profondo cambiamento.

Inoltre SAP WPB ha consentito la pubblicazione di tutti i materiali e di tutte le guide operative sulla Rete aziendale, accessibile ad ogni dipendente del Gruppo, costituendo un unico punto di archiviazione.

Il percorso formativo seguito da ACEA è stato articolato in 3 fasi distinte, con l'obiettivo di fornire sia competenze specialistiche, che trasversali a tutte le risorse coinvolte.

La prima fase, svolta ad Aprile 2015, prevedeva una formazione preliminare, con un corso non a sistema rivolto a tutte le risorse, relativo ai processi *end-to-end* di tutte le aree, con un focus sui principali cambiamenti introdotti dal progetto.

Il corso di formazione preliminare era finalizzato a divulgare informazioni riguardo i principali cambiamenti introdotti nei processi di *core* business. Inoltre l'obiettivo principale era proprio quello di far leva sui punti di debolezza dei processi ante trasformazione, mostrando come le soluzioni sviluppate abbiano aiutato a superarli, motivando gli utenti al cambiamento.

Da Maggio ad Ottobre invece si svolse la formazione di ruolo, con corsi specialistici per ciascuna figura professionale, contenenti i processi che impattano ciascun ruolo e le funzionalità sviluppate a supporto.

L'obiettivo della formazione di ruolo era quello di rendere gli utenti autonomi rispetto alle attività operative previste da ciascun ruolo.

Infine da Ottobre a Dicembre si svolse la formazione trasversale, con corsi a sistema aventi l'obiettivo di rafforzare le competenze *multi-skill* rispetto a tutti i processi in ambito.

In totale, sono state coinvolte più di 800 risorse, più di 150 processi di business e più di 60 figure professionali.

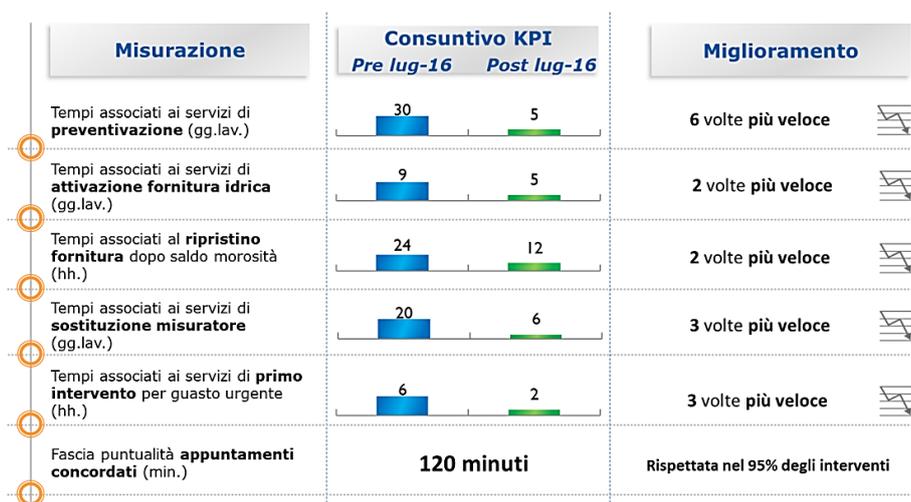
## 2.5 I principali risultati

### 2.5.1 Il miglioramento della qualità operativa dei processi

Grazie al Programma di trasformazione portato avanti da ACEA, numerosi sono stati i risultati positivi ottenuti dal punto di vista della qualità operativa.

Alcuni dei principali risultati possono essere osservati mediante l'analisi sull'efficienza degli interventi nel business dell'idrico (Figura 15).

Figura 15 - Confronto temporale efficienza interventi<sup>29</sup>



In particolare si osserva un netto miglioramento nei tempi associati ai servizi di preventivazione, che grazie all'introduzione della preventivazione in loco, attraverso i *tablet* in dotazione ai dispacciati, è passata da 30 giorni lavorativi a 5, con un miglioramento che ha reso il processo ben 6 volte più veloce di prima.

Anche il processo attivazione della fornitura idrica ha subito un miglioramento temporale che l'ha reso 2 volte più veloce di prima, passando da 9 giorni lavorativi a 5, offrendo così un servizio efficiente e veloce al cittadino che ne fa richiesta.

<sup>29</sup> Fonte: elaborazione documentazione aziendale.

I tempi associati al ripristino della fornitura a seguito del saldo dell'eventuale morosità sono anche questi 2 volte più veloci di prima, passando dalle 24 ore necessarie a 12 ore.

Anche i tempi associati all'intervento per guasto urgente sono migliorati, passando da 6 a 2 ore, con tempi 3 volte più veloci.

Infine anche il servizio su appuntamento ha subito un buon miglioramento, soprattutto nel rispetto della fascia di puntualità, rispettata nel 95% dei casi.

Di questi miglioramenti ne beneficiano innanzitutto i clienti.

Infatti, rispetto al 2015 il numero di clienti che si sono rivolti agli sportelli presso la sede centrale di Roma, si è ridotto del 10%, mentre anche la numerosità delle chiamate telefoniche ai numeri verdi, è sceso a circa 5 milioni, con una riduzione del 14% rispetto all'anno precedente.

La mole degli investimenti effettuati ha prodotto un benefico effetto moltiplicatore, offrendo il proprio contributo, nonostante la fase di stagnazione in atto, alla crescita economica soprattutto locale, in termini di incremento dello specifico prodotto interno, di nuova occupazione diretta e nell'indotto e di miglioramento delle condizioni generali di vita e dell'ambiente naturale, che ACEA cura e tutela.

La cosa che più colpisce del Programma portato avanti da ACEA è stata come questa sia riuscita a valorizzare il suo *asset* più importante, ovvero le persone.

La *People Strategy* ha sostenuto il merito e valorizzato le persone nel Gruppo, anche attraverso la grande attività di formazione effettuata e all'importanza che è stata data alle risorse aziendali grazie all'implementazione del modello duale proposto da Kotter.

## 2.5.2 I risultati Economico-Finanziari

I risultati dell'esercizio 2016 di ACEA dimostrano la straordinaria efficacia della strategia adottata dal CdA in carica durante il periodo nel quale il Programma ha avuto vita, di coniugare insieme la creazione del valore e la crescita sostenibile.

Tutte le scelte intraprese, pertanto, sono state convogliate verso questa direzione, producendo frutti significativi anche nel breve-medio termine.

Per il 2016 si è registrato un superamento delle previsioni.

In particolare va sottolineato, per quanto concerne l'aspetto economico-finanziario, il raggiungimento di un Margine Operativo Lordo (MOL) consolidato da record per il Gruppo, pari a ben 896,3<sup>30</sup> milioni di Euro, in aumento del 22,5% rispetto al 2015 quando risultava pari a 732 milioni di Euro.

La digitalizzazione portata avanti dalla Società ha consentito l'accelerazione dell'efficienza operativa per un totale di 15 milioni di Euro di efficienze per il 2016.

Il risultato netto si attesta intorno a 272 milioni di Euro, con un aumento rispetto al 2015 del 50,1%.

Da sottolineare è soprattutto la crescita degli investimenti saliti a 530,7 milioni di Euro, con un incremento del 23,7% rispetto all'anno precedente, quando aveva sfiorato la soglia, già allora imponente, dei 429 milioni di Euro.

In particolare di questi 530,7 milioni di Euro, 197,9 sono investimenti effettuati nell'area reti, 230,4 nell'idrico, 55,3 nel business dell'energia, 34 nel settore ambiente ed infine 13,1 milioni di Euro di investimenti effettuati dalla Capogruppo.

A completezza di quanto esposto, va detto che il Programma ACEA qui analizzato, ha avuto un costo di poco inferiore ai 200 milioni di Euro.

Collegato a quest'ultimo dato vi è un modesto peggioramento della Posizione Finanziaria Netta (PFN) di Gruppo, che risulta negativa per circa 2.126,9 milioni di Euro,

---

<sup>30</sup> 785 mln€ adjusted per accounting Delibera 654/2015.

peraltro in miglioramento rispetto al dato di Settembre dello stesso anno, che si attestava intorno ai 2.138,7 milioni di Euro.

L'aumento di circa 117 milioni di Euro rispetto all'esercizio precedente, è dovuto in larghissima parte al fabbisogno derivante dai cospicui investimenti effettuati.

Il rapporto tra indebitamento finanziario netto e patrimonio netto si attesta nel 2016 intorno a 1,2x, mentre l'indebitamento finanziario netto sull'EBITDA risulta pari a 2,4x.

Un incremento positivo si registra invece per il risultato operativo (EBIT) che aumenta del 36% e raggiunge la soglia di circa 526 milioni di Euro.

Cresce del 50% circa anche l'utile di Gruppo, che si attesta sui 262,3 milioni di Euro.

Analizzando i dati economico-finanziari relativi alle diverse aree di business si può notare:

a) Area Idrico:

- i. Miglioramento dell'EBITDA del 14,2%, passando dai 310,8 milioni di Euro del 2015 ai 355 del 2016;
- ii. Aumento degli investimenti effettuati del 12,7%, per un totale di 230,4 milioni di Euro;

b) Area Energia:

- i. Aumento anche in questo caso del Margine Operativo Lordo del 20,5%, pari a 130 milioni di Euro;
- ii. +80,7% per gli investimenti che passano da 30,6 milioni di Euro a 55,3;

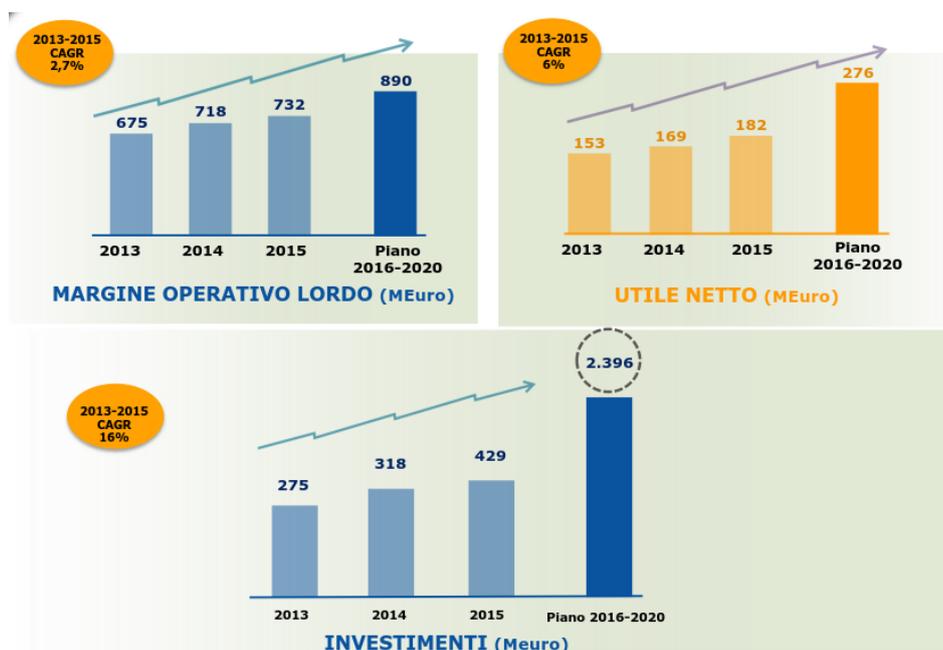
c) Area Reti:

- i. Incremento del MOL pari a 39,3%, passando dai 255,7 milioni di Euro dell'anno precedente, ai 356,3 milioni di Euro per il 2016;
- ii. Aumento degli investimenti effettuati per 197,9 milioni di Euro, +26,7 rispetto al 2015.

d) Area Ambiente:

- i. Leggera inflessione, rispetto all'anno precedente, dell'EBITDA che passa da 57,4 a 57,2 milioni di Euro (-0,3%);
- ii. Incremento degli investimenti del 31,3%, pari a 34 milioni di Euro.

Figura 16 - I principali indicatori<sup>31</sup>



Inoltre, essendo ACEA una società quotata, è possibile osservare anche l'andamento dei risultati nel corso dei primi mesi del 2017 (al 30 Giugno 2017), attraverso il Bilancio Consolidato Semestrale 2017.

In particolare si registra un Margine Operativo Lordo pari a 414,1 milioni di Euro (+8,9% rispetto al medesimo periodo nel 2016), un risultato netto di 124,3 milioni di Euro (+11,4%)<sup>32</sup>.

Dunque dati in crescita anche nel corso di quest'anno che fanno ben sperare nell'ulteriore miglioramento dei risultati di Gruppo anche per il 2017, con la dimostrazione che i risultati degli investimenti fatti, stanno continuando a dare i frutti attesi, superando addirittura in alcuni casi, le previsioni del Piano Industriale.

C'è da sottolineare come la maggior parte di questi risultati siano ascrivibili allo straordinario Programma messo in atto da ACEA, che ha posto in essere una strategia di sfruttamento delle sinergie, grazie alle quali ha potuto giovare dei risultati soprattutto in termini di efficienza.

<sup>31</sup> Fonte: documentazione aziendale.

<sup>32</sup> Fonte: Bilancio Consolidato Semestrale Abbreviato 2017 - ACEA.

Tuttavia, come è lecito aspettarsi di fronte a simili cambiamenti organizzativi radicali, nonostante i numeri incoraggianti con cui si è chiuso il 2016, e quelli registrati nel corso del 2017, i veri risultati potranno solo maturare quando i processi organizzativi si assesteranno, quando le soluzioni ICT risulteranno completamente allineate al modo di operare del nucleo operativo e quando i principi e i valori alla base del Programma avranno permeato in *toto* la cultura organizzativa del Gruppo.

### 2.5.3 I riconoscimenti

Numerosi sono i riconoscimenti ricevuti da ACEA per l'incredibile progetto messo in piedi negli ultimi anni.

Tra questi vi è l'importante riconoscimento ricevuto da SAP, che ha premiato il gruppo con ben due premi: *SAP Innovation Award* e *SAP Quality Award*.

La premiazione è avvenuta in occasione del SAP Executive Summit, svoltosi a Marzo 2016, evento esclusivo riservato a Top Manager e Business Leader delle principali aziende italiane.

Durante la cerimonia l'allora Amministratore Delegato del Gruppo Acea, ha ricevuto il *SAP Innovation Award*, come riconoscimento per il progetto più innovativo, lanciato nel corso del 2015 in collaborazione con SAP.

Alla base delle motivazioni del premio, la strategia del Gruppo Acea che nel 2015 ha lanciato un nuovo Piano Industriale con significativi investimenti destinati al settore tecnologico e alla reingegnerizzazione dei processi, con l'obiettivo di diventare la prima multi-utility interamente digitale.

ACEA ha ottenuto anche il Gold SAP Quality Award nella categoria Business Transformation, ritirato dall'allora CIO del Gruppo, premio che SAP Italia annualmente assegna al cliente che ha rigorosamente seguito i principi di qualità nelle fasi di progettazione ed implementazione del software SAP.

Altro riconoscimento proviene invece da Esri Italia, azienda di riferimento in Italia nelle soluzioni geospaziali, nella geolocalizzazione e nei Sistemi Informativi Geografici.

Esri ha supportato ACEA nel miglioramento di tutti i processi aziendali per la progettazione, realizzazione e manutenzione delle reti idriche ed elettriche.

Una delle principali innovazioni di ACEA in collaborazione con Esri è stata l'adozione di una applicazione mobile, usata da centinaia di utenti sul campo, basata sull'integrazione Esri-SAP, che può operare anche in modalità off-line, che consente ai tecnici dotati di tablet di intervenire rapidamente sulla base di priorità assegnate e ottimizzate dal sistema (emergenze, programmazione, skill, vicinanza al luogo dell'intervento etc.).

ACEA ha ricevuto anche il primo premio Top Utility V Edizione per Formazione e Risorse Umane.

Top Utility nasce con l'intento di analizzare il Sistema delle public utility, valorizzando le aziende impegnate nei Servizi di Pubblica Utilità (gas, acqua, elettricità, gestione rifiuti) e con lo scopo di sottolinearne il ruolo fondamentale per lo sviluppo del sistema Paese, della competitività e del benessere collettivo.

Acea è stata premiata da Top Utility per il suo costante impegno nelle attività di Formazione, Training e nell'attenzione alle Risorse Umane.

Infine ad ACEA è stato anche assegnato il premio Assochange 2016.

Assochange è un'associazione senza fini di lucro che vede tra i propri soci aziende di primaria importanza italiana, istituzioni, università, professionisti che credono che il cambiamento sia fondato sul metodo, oltre che sull'autorevolezza.

Il Consiglio Direttivo di Assochange, come spiegato dal presidente Salvatore Merando, ha voluto assegnare il Premio Assochange 2016 ad Acea, per avere portato a compimento l'ambizioso programma di trasformazione denominato, che ha visto il raggiungimento di significativi risultati di business e che, attraverso una completa digitalizzazione e ridefinizione dei processi aziendali, ha reso l'azienda in grado di confrontarsi con i migliori player del mercato europeo.

Per Assochange Acea ha realizzato un innovativo modello di change management, attivando a supporto dell'organizzazione un sistema duale: una struttura agile, di tipo reticolare, in cui le persone hanno la possibilità di promuovere soluzioni nel segno dell'innovazione, facilitando la piena condivisione del cambiamento in atto.

Nel corso del terzo Osservatorio sul Change Management in Italia, ACEA ha ritirato il premio giudicando il coronamento di un percorso che ha portato la completa digitalizzazione dei processi gestionali del Gruppo.

*“Quella a cui ha dato vita la nostra azienda è una vera e propria “rivoluzione digitale”, un progetto destinato a mutare non solo i sistemi, ma anche l'approccio delle persone alle attività dell'azienda; una profonda trasformazione con l'ambizione di superare culture tipiche dei monopolisti, di solito poco inclini all'innovazione che si è potuta realizzare a due condizioni: l'impegno motivato di migliaia di nostri colleghi e colleghe e la cultura della centralità del cliente nella nostra operatività quotidiana”*

*AD Gruppo ACEA*

## CONCLUSIONE

La storia di ACEA è una storia particolare, piena di contraddizioni e di successi.

È l'esempio che rende chiaro come oggi le aziende, anche quelle che sembrerebbe non ne abbiano bisogno, necessitano abbracciare il cambiamento.

Le aziende non devono solo capire cosa sta succedendo per sopravvivere, ma devono interpretare la nuova necessità e renderla parte della propria organizzazione, traendone così i vantaggi desiderati.

La *Digital Transformation* sta travolgendo completamente i modelli di business fino ad oggi teorizzati, enfatizzati ed implementati, senza sconti e senza margini di errore.

Un passo falso oggi può costare la sopravvivenza, e questo lo dimostrano casi famosi come Kodak o come Nokia, aziende che il cambiamento lo hanno capito quando ormai per loro sul mercato era troppo tardi.

Essere *first mover* oggi è tutto. Sapersi reinventare e mettersi in gioco, con tutti i rischi che questa scelta comporta, è fondamentale, difficile ma necessario.

ACEA è IL cambiamento; è uno degli esempi italiani che mostrano come la digitalizzazione non stia distruggendo quanto fino ad ora fatto, ma stia creando nuove opportunità e ampi margini di miglioramento.

ACEA ha estratto valore, per se stessa e per i clienti, ed ha dimostrato l'importanza di un coinvolgimento di tutti i livelli dell'organizzazione in situazioni di profonda trasformazione.

La Società ha scritto un importante capitolo della sua storia, segnando un cambiamento strategico ed organizzativo davvero importante abilitato dalla tecnologia digitale.

Il Programma ACEA è l'attento processo di misurazione, documentazione e digitalizzazione di mansioni e di competenze; è il miglioramento e l'efficientamento del flusso produttivo ed informativo; è il cambiamento che focalizza l'attenzione su *performance* e merito nella valutazione del capitale umano; è la storia del cambiamento di mentalità di una azienda con una lunga ed imponente storia alle spalle.

ACEA è la dimostrazione di come non servano risultati economico-finanziari negativi per ideare un processo di trasformazione e “ristrutturazione” dell’azienda, scegliendo la sfida anziché il continuare a navigare in “acquee tranquille”.

Dalle interviste effettuate alle figure rilevanti nel Programma ACEA, una cosa è stata chiara fin da subito e che li ha trovati tutti d’accordo: il successo di questo programma è, per buona parte, attribuibile ad un forte *commitment* dei vertici, che hanno preso parte a tutto il processo di cambiamento, in modo attivo ed operativo, che hanno assistito a tutte le riunioni e che hanno fornito il loro supporto, facendo la differenza.

Inoltre la continua condivisione dei successi, non ha fatto altro che innalzare il livello di coinvolgimento sia del team di progetto, sia di tutti i volontari che si sono sentiti in dovere di prendere parte in modo attivo a questo capitolo della storia di ACEA.

Da non trascurare anche il fatto che la decisione di rendere partecipi tutti, condividendo i risultati raggiunti, ha coinvolto anche tutti coloro che avevano adottato un atteggiamento di scetticismo, fisiologico all’interno di simili aziende.

Sicuramente anche la selezione dei partner di progetto è stato un grande valore aggiunto.

Infatti ACEA si è fatta affiancare da SAP per la parte digitale e dal Professor Kotter per l’aspetto organizzativo.

L’esperienza di ACEA è attualmente un’esperienza di ottimizzazione della gestione del lavoro dove le nuove tecnologie hanno consentito una programmazione più efficiente degli interventi sul territorio ed un miglioramento complessivo del carico di lavoro delle persone in campo.

Oggi, più di 3.000 tecnici adottano ed utilizzano quotidianamente la nuova tecnologia ed i nuovi processi registrando *performance* fino a tre volte superiori rispetto a prima.

ACEA ha migliorato l’interazione con l’utenza ed ha elevato la qualità del servizio ad un livello superiore, grazie al forte potenziamento dei canali digitali che migliorato la *customer experience*, e più in generale la reputazione aziendale.

Ha rafforzato inoltre la *People Strategy* che ha modificato il modo in cui le persone del Gruppo pensano al proprio lavoro e lo realizzano, rendendo possibile il cambiamento della mentalità e della cultura aziendale, instaurando il *Lean Thinking* ed il *Digital Thinking*.

Altro punto di forza del Programma è stata la scelta di diffondere la tecnologie, e di conseguenza il cambiamento nel complesso, rivoluzionando la normale logica *top-down* in favore di un processo *bottom-up*, dapprima intrecciato con un radicale ridisegno dei processi operativi di intervento territoriale e poi, ricondotto ai processi organizzativi più generali ed infine all'intero assetto organizzativo del Gruppo.

Il percorso infatti è stato caratterizzato da un approccio “micro”, che ha posto l'innovazione al centro dell'intero cambiamento, e questo ha costituito sia la base su cui è stato costruito il percorso di cambiamento, sia il perno sul quale è stata irradiata la cultura dell'efficienza e quindi della creazione del valore.

Si può ben intuire come effettivamente tutti questi aspetti abbiano concorso al raggiungimento dei risultati prefissati, andando in alcuni casi oltre il preventivato.

Cosa ancor più importante è che il Programma non è nato e non è tutt'ora un programma a se stante.

Infatti, quando i vertici aziendali hanno pensato al cambiamento, lo hanno immaginato come l'inizio di un circolo virtuoso, fatto di continui cambiamenti e miglioramenti, da apportare a tutti i processi del Gruppo.

Dunque, il salto organizzativo e tecnologico della nuova ACEA non ha esaurito il suo percorso, ma prevede di attrezzare ancora meglio la Società per le nuove sfide poste dallo scenario, che vede sempre più all'ordine del giorno temi quali le *Smart City*, i *Big Data* e l'*Internet of Things*.

Con la nuova infrastruttura IT infatti ACEA ha a disposizione un patrimonio informativo molto ampio, che può sfruttare per comprendere più a fondo le esigenze dei propri clienti.

ACEA oggi sta volgendo lo sguardo al futuro, ragionando su tante possibili evoluzioni.

Tra queste troviamo sicuramente l'implementazione della manutenzione predittiva e l'integrazione del telecontrollo con i nuovi sistemi di gestione dati, che attraverso lo sfruttamento di tutte le informazioni provenienti dal territorio potrebbero anche arrivare a bypassare degli *step* di processo ad oggi ancora necessari. Per esempio si potrà ottenere l'auto-generazione degli appuntamenti per gli interventi in base alla necessità, oppure la creazione automatica della richiesta di manutenzione generata in modo autonomo dal sistema che rileva anomalie.

Utile è sottolineare come anche la scelta della piattaforma SAP HANA sia stata una scelta vincente e lungimirante. Infatti proprio per questa possibile futura innovazione relativa alla manutenzione predittiva, la piattaforma risulta essere già predisposta ad accogliere gli eventuali applicativi, rendendo il processo innovativo estremamente dinamico e veloce.

Un'altra possibile implementazione potrà essere un'evoluzione della gestione dei processi di sicurezza sul lavoro, dove, attraverso App e realtà aumentata l'operatore sul campo può ricevere *warning* riguardo per esempio i dispositivi di sicurezza necessari per l'intervento oppure le segnalazioni del pericolo presente.

Anche nell'ambito del *Customer Relationship Management* non mancano idee per future evoluzioni.

Ne è un esempio la ricerca di nuove forme di segnalazione guasto, che in futuro potrebbero vedere l'utente segnalare direttamente il malfunzionamento, al quale il sistema, in base alla descrizione fornita dal cittadino in merito al guasto stesso, potrà assegnare un ordine di priorità, passando direttamente la richiesta al sistema di gestione interventi. Grazie poi a particolari applicativi, il cittadino potrebbe persino seguire lo stato del guasto, fino alla completa risoluzione, tutto sempre nell'ottica della trasparenza e del *real time*.

Quelli appena citati sono solo alcune delle possibili evoluzioni che ACEA vede nel proprio futuro.

Di certo ora c'è che le basi poste con il Programma analizzato in questo elaborato sono solide e pronte a sostenere il carico di eventuali integrazioni.

Sicuramente ACEA ha scritto un importante capitolo della sua storia che, pur avendo suscitato discussioni e pareri discordanti, va visto come un grande esempio per tutte quelle società che sono in ritardo nel processo di innovazione.

ACEA ha sperimentato, ha rischiato ed ha raggiunto l'obiettivo, andando anche oltre a quanto nel 2014 fosse stato possibile immaginare.

Quello su cui tutti sono d'accordo è che sì, oggi l'obiettivo può dirsi raggiunto, ma il vero successo si vedrà prevalentemente nel lungo termine, quando il periodo di assestamento sarà terminato.

Cruciale sarà anche la capacità della Società di saper utilizzare e sfruttare al massimo tutta la tecnologia oggi implementata, integrando di volta in volta nuovi applicativi con l'obiettivo di estrarre più valore possibile da ogni processo, non vanificando dunque tutti gli sforzi fino ad oggi fatti e mantenendo tutti i nuovi sistemi sempre aggiornati ed al passo con le tecnologie.

Va detto e raccontato come, avendo avuto la grande opportunità di entrare in contatto con i protagonisti del Programma, io abbia percepito esattamente quello che tutti loro, di concerto, hanno acclamato come il *quid* che ha fatto la differenza, ovvero il forte *commitment*.

Questo non si studia sui libri, non si insegna, questo si impara con l'esperienza.

Fa parte di coloro che credono davvero in quel fanno, che ci mettono passione e che non si formalizzano ad una mera gerarchia ma si mettono in gioco giorno per giorno, rendendosi parte attiva del cambiamento, incoraggiando e coinvolgendo indirettamente anche gli più scettici.

## RINGRAZIAMENTI

Desidero innanzitutto ringraziare il Professor Donato Iacovone per la capacità che ha dimostrato di stimolare il mio interesse per l'argomento qui discusso e per la passione che ha trasmesso durante il corso, sia nei confronti dei temi trattati, sia nei confronti del lavoro che quotidianamente svolge.

Un sentito ringraziamento va all'Ing. Marco Poggi, CIO di ACEA, che grazie alla sua disponibilità, ha reso possibile l'esecuzione dell'intero elaborato, fornendomi tutto il materiale necessario e mettendo a disposizione della mia lavoro il suo tempo.

Ringrazio anche tutto il *team* di ACEA, in particolare l'Ing. Furnò, il Dr. Picardi, l'Ing. Roa e la Dott.ssa Volino, che hanno partecipato attivamente alle mie interviste, fornendomi punti di vista, opinioni e spunti utili alla stesura dell'intero elaborato, nonché informazioni e spiegazioni necessarie ai fini della corretta comprensione.

Ringrazio Fabio Pericolini, per avermi affiancata attivamente in questo percorso, per avermi offerto sempre nuovi spunti e per avermi dimostrato come la dedizione e la passione per il proprio lavoro spingano al miglioramento quotidiano.

Ringrazio Rossella Martone, per avermi supportata nella stesura dell'elaborato e per la disponibilità e l'interesse dimostrato nei confronti del mio lavoro.

Ultimo, ma non meno importante, un ringraziamento speciale va alla mia famiglia ed a tutte le persone a me care, che in questi anni hanno sempre creduto in me, spronandomi a fare il meglio.

Grazie!

Francesca

## FONTI BIBLIOGRAFICHE E SITOGRAFIA

La maggior parte delle informazioni contenute all'interno dell'elaborato e riguardanti il caso di studio ACEA, si fa riferimento a fonti documentali interne all'azienda.

Bellocchi E., “*Acea 2.0 – La digitalizzazione*”, Data Manager Online, (2017). <http://www.datamanager.it/2017/03/acea-2-0-la-digitalizzazione/>.

Bevilacqua E., “*Hera, due velocità per la digitalizzazione aziendale di una multiutility*”, Zero Uno Web, (2016). <https://www.zerounoweb.it/cio-innovation/hera-due-velocita-per-la-digitalizzazione-aziendale-di-una-multiutility/>.

Bilancio Consolidato Gruppo ACEA 2016,  
<https://www.acea.it/content/dam/aceafoundation/pdf/gruppo/governance/2017/assemblea-azionisti/gruppo-acea-bilancio-2016.pdf>.

Bilancio Consolidato Gruppo ACEA 2016 – Dati di sintesi.  
[https://www.acea.it/content/dam/aceafoundation/pdf/gruppo/investitori/2016/dati\\_di\\_sintesi/acea-dati-di-sintesi-consolidato-2016.PDF](https://www.acea.it/content/dam/aceafoundation/pdf/gruppo/investitori/2016/dati_di_sintesi/acea-dati-di-sintesi-consolidato-2016.PDF).

Bilancio Consolidato Semestrale Abbreviato ACEA 2017,  
<https://www.acea.it/content/dam/aceafoundation/pdf/gruppo/investitori/2017/bilancieresoconti/bilancio-consolidato-semestrale-abbreviato-2017.pdf>.

Booth A., Mohr N., Peters P., “*The digital utility: New opportunities and challenges*” (2017). <http://www.mckinsey.com/industries/electric-power-and-natural-gas/our-insights/the-digital-utility-new-opportunities-and-challenges>.

Dedrick J., Gurbaxani V., Kraemer K.L., “*Information technology and economic performance: A critical review of the empirical evidence*”, Journal (2003).

Esri Italia, “ACEA 2.0”, Esri Italia (2017). <http://www.esriitalia.it/case-history/utilities/58-verso-acea-2-0>.

Gibson J., “*The ecological approach to visual perception*”, Houghton Mifflin, Boston (1979).

Giustiniano L., Prencipe A., “*La digital transformation di una multi-utility*”, Harvard Business Review Italia e MInd Edizioni (2017).

Harvard Business Review Italia, “*la grande sfida della trasformazione digitale*”, Mind Edizioni (2016).

Harvard Business Review e Accenture Strategy, “*Looking Forward. La trasformazione Digitale*”, Strategiqs Edizioni, (2014).

Innovaformazioneblog, “*Cos'è SAP HANA?*”, Innovaformazione Blog & News (2017). <http://innovaformazioneblog.altervista.org/cose-sap-hana/>.

Informatica Trentina Spa, “*Digital disruption, l'evoluzione digitale del business e dell'innovazione*”, (2017). <https://www.infotn.it/Comunicazione/Newsletter/Link-n.-72-gennaio-2017/Digital-disruption-l-evoluzione-digitale-del-business-e-dell-innovazione>.

Massarelli F., “*L'era delle Digital Utilities. La chiave di apertura verso una reingegnerizzazione delle infrastrutture e delle logiche di servizio*”, (2017) su Futuro Digitale Infocert. <http://futurodigitale.infocert.it/lera-delle-digital-utilities/>.

Merando S., “*Management: ad Acea il premio Assochange 2016*”, Il Sole 24 Ore, (2016). <http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2016-12-01/management-ad-acea-premio-assochange-2016-224950.shtml?uuid=ADwoFw5B>.

Moore G., “*SAP HANA. Il percorso verso SAP HANA®. Una scelta tra due sentieri*”, Var-One, (2015). [http://www.var-one.it/wp-content/uploads/2015/07/SAP-HANA\\_IT.pdf](http://www.var-one.it/wp-content/uploads/2015/07/SAP-HANA_IT.pdf).

Parolini F. (2015), “Cos’è la Digital Disruption”, Giornale delle PMI.  
<http://www.fabioparolini.com/digital-disruptioncambiamento-per-le-pmi/>.

Piano Industriale ACEA 2015-2019.  
[https://www.acea.it/content/dam/aceafoundation/pdf/gruppo/investitori/2015/presentazioni\\_ewebcast/Presentazione%20Gruppo%20ACEA\\_BP%202015\\_2019\\_%20novembre%202015.pdf](https://www.acea.it/content/dam/aceafoundation/pdf/gruppo/investitori/2015/presentazioni_ewebcast/Presentazione%20Gruppo%20ACEA_BP%202015_2019_%20novembre%202015.pdf).

Piano Industriale ACEA 2016-2020.  
[https://www.acea.it/content/dam/aceafoundation/pdf/gruppo/investitori/2017/presentazioni\\_ewebcast/presentazione-aprile-2017-risultati-2016-business-plan-2016-2020-ita.pdf](https://www.acea.it/content/dam/aceafoundation/pdf/gruppo/investitori/2017/presentazioni_ewebcast/presentazione-aprile-2017-risultati-2016-business-plan-2016-2020-ita.pdf).

Redazione Digital 4, “*Innovazione digitale nel settore energia, gas e pubblica utilità*”, Digitale 4, (2017). <https://www.digital4.biz/utility>.

Redazione Digital 4, “*Trasformazione digitale: lo stato dell'arte in Italia*”, Digitale 4, (2015). [https://www.digital4.biz/digital4/i-manager-e-la-trasformazione-digitale-favorevoli-ma-prudenti\\_43672155682.htm](https://www.digital4.biz/digital4/i-manager-e-la-trasformazione-digitale-favorevoli-ma-prudenti_43672155682.htm).

Redazione Enel, “*Enel lancia e-solutions, nuova global business line*”, Enel S.p.A., (2017). <https://corporate.enel.it/it/media/press/d201705-enel-lancia-e-solutions-nuova-global-business-line.html>.

Redazione Qualitiamo, “*IL MODELLO DI KOTTER. 8 passi verso il cambiamento*”, Qualitiamo, (2016). [http://qualitiamo.com/articoli/Modello\\_di\\_Kotter.html](http://qualitiamo.com/articoli/Modello_di_Kotter.html).

Redazione Smau Milano, “*Publiacqua, migliorare l'azienda passando dall'IT*”, Smau Milano, (2016). [https://www.smau.it/milano16/success\\_stories/publiacqua-migliorare-lazienda-passando-dallit/](https://www.smau.it/milano16/success_stories/publiacqua-migliorare-lazienda-passando-dallit/).

Savarese A., “*Gruppo Hera, la multiutility del futuro*”, Data Manager Online, (2015).  
<http://www.datamanager.it/2015/09/gruppo-hera-la-multiutility-del-futuro/>.

Sito Web Utility Day: <http://utilityday.it>.

Sito Web ACEA: <https://www.acea.it/it>.

Sito Web SAP: <https://www.sap.com>.

Sito Web Hera: <http://www.gruppohera.it/>.

Sito Web Enel: <https://www.enel.it>.

Sito Web Assochange: <http://www.assochange.it/>.

Sito Web A2A: <https://www.a2aenergia.eu/>.

Sito Web Thames Water: <https://www.thameswater.co.uk/>.

Sito Web A2A Smart City: <http://www.a2asmartcity.io>.

Sito Web Publiacqua: <http://www.publiacqua.it/>.

Vitale G., “Acea, il 2015 anno della svolta cambiano governance e appalti”, La Repubblica, (2015). [http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2015/02/02/news/acea\\_il\\_2015\\_anno\\_della\\_svolta\\_cambiano\\_governance\\_e\\_appalti-106502278/](http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2015/02/02/news/acea_il_2015_anno_della_svolta_cambiano_governance_e_appalti-106502278/).

Zanotti. L, “*Smart Utilities: il digitale come nuova fonte di energia*”, su Business Bytes, (2017). <https://www.canon.it/business-bytes/articles/smart-utilities-il-digitale-come-nuova-fonte-di-energia.aspx>.

## INDICE DELLE FIGURE

Figura 1 - Figura 1 - La struttura del Gruppo ACEA .....	38
Figura 2 - La Struttura azionaria del Gruppo ACEA .....	39
Figura 3 - Comunicato al personale, Febbraio 2015 .....	42
Figura 4 - Home Page <a href="http://www.acea.it/myacea/it/login">www.acea.it/myacea/it/login</a> .....	56
Figura 5 – La nuova App Acea .....	57
Figura 6 - Modello di lavoro ante Programma ACEA .....	65
Figura 7 - Modello di lavoro post Programma ACEA .....	66
Figura 8 - Il nuovo modello organizzativo .....	67
Figura 9 - L'architettura Applicativa .....	75
Figura 10 - Struttura del Programma .....	77
Figura 11 - Home Page "Cruscotto" di PM.....	82
Figura 12 - Il modello Duale .....	87
Figura 13 - Gli 8 passi del modello di Kotter .....	90
Figura 14 - L'adozione del modello di Kotter in ACEA.....	91
Figura 15 - Confronto temporale efficienza interventi.....	97
Figura 16 - I principali indicatori .....	101

**Riassunto della Tesi di Laurea Magistrale**  
**“La trasformazione Digitale come leva evolutiva delle Utilities:**  
**il caso ACEA”**

RELATORE: Prof. Donato Iacovone

CORRELATORE: Prof. Giovanni Zazzerini

CANDIDATO: Francesca De Felice - Matr. 673711

---

Tra i timori della crisi economica e finanziaria, la sua “eredità” e i delicati momenti di ripresa, il mondo sta comunque assistendo ad uno dei periodi di sviluppo scientifico e tecnologico più importanti della storia.

Un enorme salto fatto di cambiamenti che avvengono a ritmi esponenziali, prodotti in questi anni grazie alle tecnologie informatiche, ad Internet, ai social media, ai dispositivi mobili di elevata potenza, all’interconnettività, al cloud ed ai big data; inoltre con crescente vigore in questi anni si stanno facendo strada l’*Internet of Things* e la robotica supportata dall’intelligenza artificiale di nuova generazione.

Questi progressi stanno velocemente e profondamente cambiando il modo in cui le aziende fanno business, con grandi ripercussioni sulle strategie aziendali.

L’incontro tra business e tecnologia cambia completamente il perimetro di azione, rendendo sempre più labili i confini tra settori ed imponendo nuove politiche di alleanza, nuovi modelli di business e nuovi percorsi di innovazione.

È dunque indispensabile per le aziende capire la reale dimensione di una trasformazione digitale così accelerata che da una parte richiede la capacità di saper cambiare ed adattarsi con rapidità e dinamismo, dall’altra però offre opportunità importanti per competere in modo più efficace nel panorama globale.

Mai come oggi grandi rischi implicano anche grandi opportunità, ma ciò richiede che i leader d’impresa conoscano profondamente il grande cambiamento ed abbiano consapevolezza e coraggio nel saperlo affrontare.

Al centro del nuovo modo di competere c'è una nuova tipologia di consumatore, molto più esigente ed informato, in cerca non solo dei tradizionali beni e servizi, ma di una esperienza soddisfacente.

Nella nuova realtà in continuo cambiamento, la capacità di essere competitivi è funzione diretta dell'abilità delle aziende di sperimentare ed innovare velocemente, apprendere in fretta dalle proprie esperienze per poi portare altrettanto rapidamente la nuova offerta ai consumatori.

La rivoluzione digitale alla quale si sta assistendo negli ultimi anni in realtà ha delle radici molto profonde nel passato.

Infatti sin dagli albori della tecnologia l'uomo si è chiesto come poterla sfruttare al meglio e questo è proprio ciò che sta accadendo oggi.

Come poter ottenere il meglio dagli investimenti in tecnologia rappresenta la chiave del successo per le aziende che oggi operano nel panorama globale.

Non basta solo innovare, rendere un'azienda digitale o dotarla di strumenti all'avanguardia se poi il modello di business non è in grado di sfruttarne il potenziale.

Chiarire il termine “trasformazione digitale” è il primo passo per comprendere il cambiamento che in questo elaborato si andrà ad affrontare.

La trasformazione digitale infatti non fa riferimento solo alle nuove tecnologie, ai *device* di ultima generazione, alle tecnologie abilitanti, ma è un concetto più profondo. Si riferisce ad un cambiamento radicale, culturale e comportamentale delle persone, e si attua attraverso più fattori abilitanti, tra cui le tecnologie stesse.

Partendo dalle origini, il Primo Capitolo sintetizza ed espone il tema della trasformazione digitale, raccontando come non sia solo un fatto moderno ma qualcosa di radicato nel passato.

Partendo da Woodward, Thompson e Perrow, passando per Dedrick, Gibson, Hutchby si è cercato di spiegare cosa ha significato la tecnologia nel passato e come ha segnato il passo in momenti storici di importante evoluzione.

Già dal 1990 temi come *Manufacturing Resource Planning* (MRP) ed *Enterprise Resource Planning* (ERP) erano fulcro di importanti discussioni tra gli studiosi dell'epoca e sono proprio questi ad aver dato il via alla visione dell'IT e della tecnologia come dei facilitatori del cambiamento organizzativo e non come meri strumenti a se stanti.

Le tecnologie, infatti, svolgono il ruolo di facilitatori solo nel momento in cui vengono integrate *in toto* all'interno dell'organizzazione, la quale, pertanto, viene ripensata e riorganizzata in vista della loro introduzione.

Alla base della trasformazione digitale è possibile trovare i nuovi comportamenti di consumo e di condivisione delle informazioni di cittadini e consumatori per i quali i tradizionali business model non appaiono più adeguati.

Oggi le attese dei consumatori digitali non si formano più nelle esperienze del solo settore di riferimento, bensì si riferiscono al miglior operatore tra tutte le industrie, con crescenti aspettative di standard per semplicità di fruizione e per personalizzazione.

Per questi motivi la trasformazione digitale non può essere vista come un'opzione o un canale in più, ma deve essere considerata come l'elemento centrale su cui l'impresa deve puntare attraverso la diffusione delle competenze, l'investimento nella ricerca, gli interventi sulle infrastrutture di connettività, l'evoluzione dei modelli operativi, la sperimentazione.

L'innovazione digitale nasce da una stretta collaborazione tra tecnologia e business, che porta al sorgere di nuovi pattern di crescita che seguono le sollecitazioni dell'innovazione tecnologica, che incorporano i nuovi modelli di consumo, che utilizzano le collaborazioni con le start-up.

*Smart Cities, e-health, connected car* sono solo alcuni degli esempi dei nuovi modelli di concorrenza orizzontale e verticale che si stanno affermando.

Carte vincenti da giocare in queste situazioni sono sicuramente l'attenta programmazione economica degli investimenti delle risorse a disposizione e lo sfruttamento, nonché il coinvolgimento del Capitale Umano presente in azienda, che sembra oggi essere sempre più il volto del cambiamento.

Dall'analisi effettuata sembrano essere tre gli elementi distintivi della trasformazione digitale:

1. La competenza tecnologica, concetto che rimanda all'idea di come tutta la strategia ed il business model sviluppato dall'azienda deve essere pensato, creato e gestito in modo da poter comprendere e sfruttare le potenzialità e le capacità innovative che la tecnologia oggi è in grado di offrire;
2. L'agilità, ovvero la capacità di far convergere flessibilità e rapidità per meglio rispondere ad un processo di cambiamento dai ritmi sostenuti;
3. La capacità di collegare strategia e risultati, misurando i quali è possibile effettuare un adeguamento della strategia.

Da tutto ciò deriva una profonda rivisitazione dei processi aziendali, a partire dal rapporto con i consumatori fino ad arrivare alla gestione dei processi stessi ed alle implicazioni sulle persone e sull'organizzazione nel complesso.

Nello specifico l'attenzione dell'elaborato è stata posta sul settore delle Utilities, settore che non è rimasto fuori dalle logiche della trasformazione digitale e che già da dieci anni sta vivendo un momento di grande cambiamento.

L'apertura dei mercati, il crescente ruolo delle rinnovabili rispetto ai canali energetici tradizionali così come il calo dei consumi e dei prezzi delle commodity, hanno spostato gli equilibri economici della produzione impattando su tutti gli aspetti del business.

Per rimanere competitivo il settore ha intrapreso una trasformazione profonda che ha coinvolto tutta la filiera.

Una reingegnerizzazione generale delle infrastrutture e delle logiche di servizio, che ha innescato il circolo virtuoso di una trasformazione all'insegna della Digital Transformation, sembrerebbe la chiave di lettura di questo sviluppo.

La strategia legata all'uso lungimirante dell'intelligenza digitale sta aiutando Utilities e multi-utilities a superare un momento difficile ma, al contempo, pieno di nuove opportunità di sviluppo.

Anche il cliente delle utilities non si è sottratto al cambiamento.

Un nuovo consumatore, attento, dinamico, che non vuole più usufruire passivamente del servizio, ma vuole esserne parte attiva. Un consumatore che ha imparato ad usare tutti i canali a sua disposizione per interagire efficientemente con l'azienda e che necessita di offerte sempre più targettizzate.

Un "prosumer", che ribalta le tradizionali logiche di consumo, trasformandosi nel protagonista dello stesso servizio di cui usufruisce.

Analizzato sempre all'interno del Primo Capitolo il tema è stato trattato attraverso la specifica analisi delle *Digital Utilities*, ovvero di quelle Utility che hanno saputo abbracciare il cambiamento rendendo la tecnologia parte integrante del business, attraverso ad esempio l'introduzione di *Smart Meter* e *Smart Grids*, l'automazione dei processi di *back-office*, l'implementazione di tecnologie all'avanguardia come i *device* mobili e le tecnologie GPS.

Aspetto di grande importanza nella trasformazione di queste aziende sembra essere anche la visione multicanale del rapporto con la clientela con la conseguente offerta di un servizio più efficiente e che meglio si adatta alle esigenze dell'utenza, nell'ottica di avere come controparte non più un cliente passivo, ma uno attivo, che ricerca il meglio nella propria esperienza di godimento del servizio.

In questo panorama di aziende che hanno avviato cambiamenti profondi nel loro modo di fare business sfruttando le opportunità tecnologiche odierne, tra cui le note Enel con il lancio di *E-Solutions*, Hera con il progetto Hergo ed A2A che sta muovendo i primi passi verso le *Smart City*, merita particolare attenzione uno dei casi italiani di trasformazione digitale più discusso degli ultimi anni: ACEA.

È proprio il caso della multi-utility romana ad essere analizzato nel Secondo Capitolo dell'elaborato, che illustra il Programma di trasformazione digitale intrapreso da ACEA, attraverso l'analisi accurata delle sue caratteristiche e delle principali implicazioni.

Multi-utility italiana tra le più longeve nel panorama energetico italiano, con oltre 110 anni di storia, ACEA ha intrapreso negli ultimi anni un percorso di innovazione incentrato sulle nuove tecnologie e sulla riorganizzazione dei processi.

Puntando sulla trasformazione digitale, il Gruppo si è imposto una rivisitazione radicale dell'intero assetto organizzativo.

Il Programma ACEA approfondito nell'elaborato di tesi, esprime una precisa strategia di business volta alla creazione del valore sia per l'azienda che per tutti i suoi *stakeholders*.

Si sostanzia nella revisione e nel ridisegno completo dei principali processi aziendali e nella ricerca dell'incremento dell'efficienza complessiva del Gruppo.

Il Programma non è altro che l'implementazione di una strategia lungimirante dell'Azienda, che ha saputo capire ed interpretare il cambiamento in atto nel settore, che ha saputo realizzare l'idea con dedizione e con il giusto *commitment* e che ha reso protagonisti coloro che il cambiamento invece lo hanno “subito” in prima persona.

Quello presentato nell'elaborato di tesi non vuole essere solo il racconto di un cambiamento, ma piuttosto un'analisi, che seppur oggettiva, rappresenti il caso di un'azienda italiana che grazie alla determinazione ed alla coerenza è riuscita a superare le difficoltà dell'essere una “società

elefante” che opera in un settore regolamentato e che, ricreando le spinte tipiche di mercati concorrenziali, ha saputo capire il cambiamento facendolo proprio.

Per comprendere correttamente lo scenario nel quale si è andata ad insinuare la trasformazione che ha coinvolto l’intero Gruppo ACEA si è resa necessaria l’analisi del Gruppo, la sua storia e le sue peculiari caratteristiche.

ACEA già nel 2012 aveva cominciato a formulare piani di cambiamento, che in prima battuta avevano riguardato la revisione dello *Human Resource Management* (di seguito “HRM”), con la trasformazione del sistema di valutazione unico per tutto il Gruppo, nell’ottica della meritocrazia. Già questo intervento aveva cominciato ad anticipare i fondamenti del Programma di trasformazione digitale che di lì a poco avrebbe preso piede.

In questo senso, rivedere il sistema di valutazione ha aiutato a focalizzare meglio l’attenzione sulla persona non solo come soggetto da valutare, ma anche come protagonista del raggiungimento degli obiettivi di Gruppo.

La “Grande Opportunità”, così infatti viene definito il Programma approfondito nel presente, vide la prima luce sul finire del 2014, quando la Società decise di rendere partecipi tutte le risorse aziendali di quello che sarebbe stato il futuro del Gruppo negli anni a venire, smuovendo gli animi di tutti e dando un’importante segnale di cambiamento.

Alla base del Programma vi erano come obiettivi principali quali:

- a) Trasformare l’azienda senza lasciare indietro nessuno;
- b) Non incrementare il prezzo (business regolato) aumentando l’EBITDA;
- c) Innovare assicurando continuità;
- d) Utilizzare le tecnologie di oggi ingaggiando le risorse già presenti in azienda;
- e) Ridurre l’abbondanza di competenze ormai obsolete inserendo nuove competenze emergenti ancora troppo rare;
- f) Rispondere alla richiesta di mobilità interna adottando la nuova strategia delle relazioni industriali.

Ad integrazione dei suddetti obiettivi principali si affiancavano quelli inerenti il miglioramento dell’efficienza in generale, l’aumento di produttività a livello di Gruppo, una maggior sicurezza per i dipendenti, un maggior controllo e trasparenza sia interni che esterni, una maggiore sostenibilità ambientale ed infine il diventare “*best in class*” in Italia ed in Europa.

Obiettivi sfidanti, considerando le dimensioni del Gruppo, l'imponente storia alle sue spalle e la composizione societaria che rende la situazione di ACEA differente da quella delle aziende che operano in libera concorrenza.

Tre sono i driver-guida della trasformazione che ha preso piede nella multi-utility romana:

1. Sistema Integrato, orientato ai processi *end-to-end*, all'incremento di efficienza e alla standardizzazione, che poggia su un'architettura duale dove da una parte è possibile trovare l'interazione con la clientela e dall'altra la gestione di tutte le fasi di *back-office*, rivisitato completamente in chiave *digital* con l'introduzione di App, nuovo sito Web e nuovi servizi di CRM;
2. Mobilità, in particolare la ristrutturazione del *Workforce Management* (di seguito "WFM");
3. Real Time, analisi dei dati in tempo reale attraverso lo sfruttamento della piattaforma ICT adottata.

Per questa trasformazione ACEA ha osservato ed appreso *Best Practices* da società che già da qualche tempo, anche se in modo diverso, e se vogliamo in misura ridotta, hanno adottato processi di trasformazione nell'ottica dell'innovazione digitale e dello sfruttamento delle nuove tecnologie, in particolar modo nell'ambito della gestione della forza lavoro.

Basti pensare all'esperienza inglese di Thames Water per quel che riguarda il WFM, oppure alla realtà più piccola della società toscana Publiacqua, sempre nell'ambito della gestione della forza lavoro.

ACEA ha saputo apprendere e comprendere le motivazioni e le principali leve del cambiamento, adattandole alla propria situazione, andando anzi oltre.

I principali ambiti in cui il Gruppo ha deciso di intervenire sono stati 4:

1. *Customer Relationship Management* – CRM;
2. *Meter to Cash*;
3. *Workforce Management* – WFM;
4. Gestione degli Appalti.

Per quanto riguarda il *Customer Relationship Management* (di seguito "CRM") ACEA ha posto il focus sui processi di *Customer Service* con l'obiettivo di perseguire una strategia orientata alla migliore esperienza per il cliente. Il cambiamento è stato caratterizzato da linee guida

fondamentali, quali la conoscenza del cliente a 360°, la multicanalità, l'automatismo dei processi, la trasparenza e la disponibilità di dati ed informazioni.

Per quel che invece concerne la seconda area di intervento, il *Meter to Cash*, è stato previsto il radicale rinnovamento dei processi di misurazione, fatturazione e gestione del credito (*Meter to Cash*) attraverso l'impiego di una specifica soluzione informatica leader del mercato quale SAP IS-U (Industry Specific Solution for Utilities Industry), che ha portato alla conseguente diminuzione dei tempi operativi di risposta al Cliente, alla rimozione delle inefficienze, alla creazione di una base dati informativa omogenea ed affidabile e alla disponibilità di informazioni rilevanti in tempi rapidi.

La terza area coinvolta nel Programma, e si può dire la più corposa ed importante, quella da cui ha avuto inizio l'intero intervento di cambiamento, è il WFM. ACEA ha dotato i propri operatori di tecnologie mobili, quali *device* e *tablet*, sulle quali oggi viene completamente gestito il lavoro del disacciato, a partire dagli ordini di lavoro fino ad arrivare alla gestione dei preventivi, degli interventi e delle presenze del lavoratore, con annessa timbratura di inizio e fine turno.

Il cambiamento in questione ha consentito la completa rivisitazione anche di tutti gli aspetti annessi la gestione del guasto e dell'intervento, reso oggi più efficiente grazie ad un'accurata programmazione fatta dal sistema sulla base di tutte le variabili inserite.

Inoltre, questa nuova organizzazione del lavoro ha favorito la scomparsa di vecchi ruoli e la comparsa di nuovi, creando una nuova struttura di riferimento per i disacciati molto più dinamica ed efficiente.

L'aggiunta poi del *Social WFM*, un particolare sistema che mette in comunicazione tutti i tecnici, ACEA ha sopperito al venire meno dei momenti di socialità e scambio di conoscenza, tipico della precedente organizzazione, creando il così detto "spogliatoio virtuale".

La quarta area di intervento riguarda invece la nuova gestione degli appalti da parte del Gruppo, che deve avvenire oggi sulla base di criteri ben definiti e soprattutto in un'ottica di continuità di attività. In particolare, nella riforma di questo aspetto, sono stati presi in considerazione aspetti importanti come la qualità del servizio che viene offerto attraverso l'appalto, oggi analizzato sulla base di specifici KPI (premieria, sicurezza ed ambiente, ecc.).

Ciò che ha reso possibile l'intero cambiamento è stata sicuramente la tecnologia disponibile oggi. In particolare ACEA ha scelto come partner dell'iniziativa, sul lato tecnologico, una delle aziende leader del mercato, ovvero SAP. SAP ha supportato ACEA in tutto il percorso di cambiamento tecnologico, dotando la Società della piattaforma HANA, un insieme di software e hardware in cui le applicazioni possono processare i dati direttamente nella memoria anziché nei dischi, senza quindi immagazzinare dati, ma gestendoli in cloud. SAP HANA è una delle eccellenze nelle soluzioni software integrate ERP, con evoluzioni possibili senza pari.

Altro tratto distintivo del Programma, che ha contribuito al suo successo, è stato sicuramente anche il *Program Management Office* di progetto (di seguito “PMO”), che ha visto la peculiare organizzazione dei ruoli e delle responsabilità delle persone coinvolte nel progetto, e la creazione del così detto “Cruscotto ACEA”, un sistema basato sulla tecnologia SharePoint offerta da Microsoft, come base dell’intera organizzazione di progetto, a partire dal GANTT (che contava circa 16.000 righe di Piano) fino alla gestione degli Open Point, della documentazione, delle date di Go-Live, delle riunioni.

Anche nella gestione del cambiamento ACEA ha voluto farsi affiancare dal miglior partner possibile in tema di cambiamento organizzativo, il Professor P. Kotter, guru di fama mondiale e professore emerito alla Harvard Business School.

Attraverso questa collaborazione, ACEA ha messo in piedi un sistema *Change Management* basato sull’adozione di un modello “duale” e sull’utilizzo degli 8 acceleratori di Kotter.

In particolare, il modello “duale” ha consentito la nascita di una gerarchia parallela a quella ordinaria, basata sulla volontarietà, sulla leadership diffusa, sull’organicità e sulla pluralità degli attori.

L’insieme delle due soluzioni ha favorito la corretta ed ottimale gestione del cambiamento, che nei casi di queste dimensioni, può comportare ostilità soprattutto da parte delle persone che il cambiamento lo “subiscono”.

ACEA invece ha fatto in modo di rendere tutti partecipi del cambiamento stesso, creando un senso di appartenenza che spesso ha generato ottime idee per potenziali miglioramenti.

La formazione del personale è stato un ulteriore punto di vantaggio nel raggiungimento del successo. Sono state infatti impartite più di 1.600 giornate di formazione su temi vari, che hanno generato la base necessaria per il corretto utilizzo dei nuovi sistemi, evitando quindi di lasciare indietro coloro che il nuovo sistema non sapevano usarlo.

I principali risultati, sia in termini qualitativi che quantitativi, del Programma non hanno tardato a venir fuori.

In particolare, dal punto di vista qualitativo, sono stati registrati notevoli miglioramenti ad esempio nelle tempistiche di intervento sul guasto, nella generazione del preventivo, nel sistema di fatturazione.

Anche dal punto di vista economico-finanziario i risultati sono stati ottimi, anche sopra le previsioni pronunciate all’interno del Piano Industriale 2015-2019.

In particolare va sottolineato il raggiungimento per il 2016 di un Margine Operativo Lordo (MOL) consolidato da record per il Gruppo, pari a ben 896,3 milioni di Euro, in aumento del 22,5% rispetto al 2015 quando risultava pari a 732 milioni di Euro.

La digitalizzazione portata avanti dalla Società ha consentito l'accelerazione dell'efficienza operativa per un totale di 15 milioni di Euro di efficienze per il 2016.

Il risultato netto si attesta intorno a 272 milioni di Euro, con un aumento rispetto al 2015 del 50,1%.

Da sottolineare è soprattutto la crescita degli investimenti saliti a 530,7 milioni di Euro, con un incremento del 23,7% rispetto all'anno precedente, quando aveva sfiorato la soglia, già allora imponente, dei 429 milioni di Euro.

In particolare di questi 530,7 milioni di Euro, 197,9 sono investimenti effettuati nell'area reti, 230,4 nell'idrico, 55,3 nel business dell'energia, 34 nel settore ambiente ed infine 13,1 milioni di Euro di investimenti effettuati dalla Capogruppo.

A completezza di quanto esposto, va detto che il Programma ACEA qui analizzato, ha avuto un costo di poco inferiore ai 200 milioni di Euro.

Inoltre, essendo ACEA una società quotata, è possibile osservare anche l'andamento dei risultati nel corso dei primi mesi del 2017 (al 30 Giugno 2017), attraverso il Bilancio Consolidato Semestrale 2017.

In particolare si registra un Margine Operativo Lordo pari a 414,1 milioni di Euro (+8,9% rispetto al medesimo periodo nel 2016), un risultato netto di 124,3 milioni di Euro (+11,4%).

L'iniziativa è stata anche ben accolta dal mercato che ha subito intravisto le potenzialità economiche dell'iniziativa nel suo complesso, facendo registrare variazioni del titolo in Borsa.

C'è da sottolineare come la maggior parte di questi risultati siano ascrivibili allo straordinario Programma messo in atto da ACEA, che ha posto in essere una strategia di sfruttamento delle sinergie, grazie alle quali ha potuto giovare dei risultati soprattutto in termini di efficienza.

Tuttavia, come è lecito aspettarsi di fronte a simili cambiamenti organizzativi radicali, nonostante i numeri incoraggianti con cui si è chiuso il 2016, e quelli registrati nel corso del 2017, i veri risultati potranno solo maturare quando i processi organizzativi si assesteranno, quando le soluzioni ICT risulteranno completamente allineate al modo di operare del nucleo operativo e quando i principi e i valori alla base del Programma avranno permeato in toto la cultura organizzativa del Gruppo.

Per questo Programma senza precedenti ACEA ha ricevuto notevoli riconoscimenti.

Primi fra tutti il SAP Innovation Award e il Gold AP Quality Award, il riconoscimento di Esri Italia per l'implementazione delle soluzioni di geolocalizzazione, il primo premio Top Utility V Edizione per Formazione e Risorse Umane ed infine il premio Assochange 2016.

Dunque la storia di ACEA anche controversa e molto discussa, è l'esempio che rende chiaro come oggi le aziende, anche quelle che sembrerebbe non ne abbiano bisogno, necessitino abbracciare il cambiamento.

La Digital Transformation sta travolgendo completamente i modelli di business fino ad oggi teorizzati, enfatizzati ed implementati, senza sconti e senza margini di errore.

ACEA è uno degli esempi italiani che mostrano come la digitalizzazione non stia distruggendo quanto fino ad ora fatto, ma stia creando nuove opportunità e ampi margini di miglioramento.

ACEA ha estratto valore, per se stessa e per i clienti, ed ha dimostrato l'importanza di un coinvolgimento di tutti i livelli dell'organizzazione in situazioni di profonda trasformazione.

La Società ha scritto un importante capitolo della sua storia, segnando un cambiamento strategico ed organizzativo davvero importante abilitato dalla tecnologia digitale.

Il programma di ACEA è l'attento processo di misurazione, documentazione e digitalizzazione di mansioni e di competenze; è il miglioramento e l'efficientamento del flusso produttivo ed informativo; è il cambiamento che focalizza l'attenzione su performance e merito nella valutazione del capitale umano; è la storia del cambiamento di mentalità di una azienda con una lunga ed imponente storia alle spalle.

ACEA è la dimostrazione di come non servano risultati economico-finanziari negativi per ideare un processo di trasformazione e "ristrutturazione" dell'azienda, scegliendo la sfida anziché il continuare a navigare in "acquee tranquille".

Dalle interviste effettuate alle figure rilevanti nel Programma ACEA, una cosa è stata chiara fin da subito e che li ha trovati tutti d'accordo: il successo di questo programma è, per buona parte, attribuibile ad un forte *commitment* dei vertici, che hanno preso parte a tutto il processo di cambiamento, in modo attivo ed operativo, che hanno assistito a tutte le riunioni e che hanno fornito il loro supporto, facendo la differenza.

Inoltre la continua condivisione dei successi, non ha fatto altro che innalzare il livello di coinvolgimento sia del team di progetto, sia di tutti i volontari che si sono sentiti in dovere di prendere parte in modo attivo a questo capitolo della storia di ACEA. Da non trascurare anche il fatto che la decisione di rendere partecipi tutti, condividendo i risultati raggiunti, ha coinvolto anche coloro che avevano adottato un atteggiamento di scetticismo, fisiologico all'interno di tali aziende.

Sicuramente anche la selezione dei partner di progetto è stato un grande valore aggiunto.

SAP per la parte digitale ed il Professor Kotter per l'aspetto organizzativo sono infatti leader nel loro settore.

L'esperienza di ACEA è attualmente un'esperienza di ottimizzazione della gestione del lavoro dove le nuove tecnologie hanno consentito una programmazione più efficiente degli interventi sul territorio ed un miglioramento complessivo del carico di lavoro delle persone in campo.

ACEA ha migliorato l'interazione con l'utenza ed ha elevato la qualità del servizio ad un livello superiore, grazie al forte potenziamento dei canali digitali che hanno migliorato la *customer experience*, e più in generale la reputazione aziendale.

Ha rafforzato inoltre la *People Strategy* che ha modificato il modo in cui le persone del Gruppo pensano al proprio lavoro e lo realizzano, rendendo possibile il cambiamento della mentalità e della cultura aziendale, instaurando il *Lean Thinking* ed il *Digital Thinking*.

Altro punto di forza del Programma è stata la scelta della diffusione delle tecnologie, e di conseguenza del cambiamento nel complesso, rivoluzionando la normale logica *top-down* in favore di un processo *bottom-up*, dapprima intrecciato con un radicale ridisegno dei processi operativi di intervento territoriale e poi ricondotto ai processi organizzativi più generali ed infine all'intero assetto organizzativo del Gruppo.

Il percorso infatti è stato caratterizzato da un approccio "micro", che ha posto l'innovazione al centro dell'intero cambiamento, e questo ha costituito sia la base su cui è stato possibile costruire il percorso di cambiamento, sia il perno sul quale è stata irradiata la cultura dell'efficienza e quindi della creazione del valore.

Si può ben intuire come effettivamente tutti questi aspetti abbiano concorso al raggiungimento dei risultati prefissati, andando in alcuni casi oltre il preventivato.

Cosa ancor più importante è che il Programma non è nato e non è tutt'ora un programma a se stante.

Quando i vertici aziendali hanno pensato al cambiamento, lo hanno immaginato come l'inizio di un circolo virtuoso, fatto di continui cambiamenti e miglioramenti, da apportare a tutti i processi del Gruppo.

Dunque, il salto organizzativo e tecnologico della nuova ACEA non ha esaurito il suo percorso, ma prevede di attrezzare ancora meglio la Società per le nuove sfide poste dallo scenario, che vede sempre più all'ordine del giorno temi quali le *smart city*, i *big data* e l'*Internet of Things*.

Con la nuova infrastruttura IT infatti ACEA ha a disposizione un patrimonio informativo molto ampio, che può sfruttare per comprendere più a fondo le esigenze dei propri clienti.

ACEA oggi sta volgendo lo sguardo al futuro, ragionando su tante possibili evoluzioni.

Tra queste troviamo sicuramente l'implementazione della manutenzione predittiva e l'integrazione del telecontrollo con i nuovi sistemi di gestione dati, che attraverso lo sfruttamento di tutte le informazioni provenienti dal territorio potrebbero anche arrivare a bypassare degli *step* di processo ad oggi ancora necessari. Per esempio si potrà ottenere l'auto-generazione degli appuntamenti per gli interventi in base alla necessità, oppure la creazione automatica della richiesta di manutenzione generata in modo autonomo dal sistema che rileva le anomalie.

Utile è sottolineare come anche la scelta della piattaforma SAP HANA sia stata una scelta vincente e lungimirante. Infatti proprio per questa possibile futura innovazione relativa alla manutenzione predittiva, la piattaforma risulta essere già predisposta ad accogliere gli eventuali applicativi, rendendo il processo innovativo estremamente dinamico e veloce.

Un'altra possibile implementazione potrà essere l'evoluzione della gestione dei processi di sicurezza sul lavoro, dove, attraverso App e realtà aumentata l'operatore sul campo può ricevere *warning* riguardo per esempio i dispositivi di sicurezza necessari per l'intervento oppure le segnalazioni del pericolo presente.

Anche nell'ambito del *Customer Relationship Management* non mancano idee per future evoluzioni.

Ne è un esempio la ricerca di nuove forme di segnalazione guasto, che in futuro potrebbero vedere l'utente segnalare direttamente il malfunzionamento, al quale il sistema, in base alla descrizione fornita dal cittadino, potrà assegnare un ordine di priorità, passando direttamente la richiesta al sistema di gestione interventi. Grazie poi a particolari applicativi, il cittadino potrebbe

persino seguire lo stato del guasto, fino alla completa risoluzione, tutto sempre nell'ottica della trasparenza e del *real time*.

Quelle appena citate sono solo alcune delle possibili evoluzioni che ACEA vede nel proprio futuro.

Di certo ora c'è che le basi poste con il Programma analizzato nell'elaborato di tesi sono solide e pronte a sostenere il carico di eventuali integrazioni.

Sicuramente ACEA ha scritto un importante capitolo della sua storia che, pur avendo suscitato discussioni e pareri discordanti, va visto come un grande esempio per tutte quelle società che sono in ritardo nel processo di innovazione.

ACEA ha sperimentato, ha rischiato ed ha raggiunto l'obiettivo, andando anche oltre a quanto nel 2014 fosse stato possibile immaginare.

Quello su cui tutti sono d'accordo è che sì, oggi l'obiettivo può dirsi raggiunto, ma il vero successo si vedrà prevalentemente nel lungo termine, quando il periodo di assestamento sarà terminato.

Cruciale sarà anche la capacità della Società di saper utilizzare e sfruttare al massimo tutta la tecnologia oggi implementata, integrando di volta in volta nuovi applicativi con l'obiettivo di estrarre più valore possibile da ogni processo, non vanificando dunque tutti gli sforzi fino ad oggi fatti e mantenendo tutti i nuovi sistemi sempre aggiornati ed al passo con le tecnologie.

Va detto e raccontato come, avendo avuto la grande opportunità di entrare in contatto con i protagonisti del Programma, io abbia percepito esattamente quello che tutti loro, di concerto, hanno acclamato essere il *quid* che ha fatto la differenza, ovvero il forte *commitment*.

Quello non si studia sui libri, non si insegna, quello si impara con l'esperienza.

Fa parte di coloro che credono davvero in quel fanno, che ci mettono passione e che non si formalizzano ad una mera gerarchia ma si mettono in gioco giorno per giorno, rendendosi parte attiva del cambiamento, incoraggiando e convincendo indirettamente anche gli più scettici.