

EUGENIO NUNZIATA

STRATEGIE DI SERVIZIO E TEAM DI PROCESSO : UN CASO NEL SETTORE
PREVIDENZIALE • 1

Il cambiamento : strategie di servizio e presidio dei processi

L'esigenza di una valutazione critica degli attuali assetti organizzativi nasceva dal particolare momento di transizione istituzionale che l'Azienda stava vivendo – da Ente a controllo pubblico a Ente privatizzato – e dalla prospettiva di una apertura concorrenziale dell'attuale "mercato *captive*" a categoria professionale.

La privatizzazione alimenta l'aspettativa di profondi cambiamenti tesi a scalfire quella consolidata logica degli adempimenti e provvedimenti che viene così mal "vissuta" dagli iscritti.

La nostra Azienda intende prepararsi, dunque, ad affrontare le nuove sfide del settore previdenziale: gestioni separate, abolizione degli ordini professionali, previdenza integrativa, ecc.

Si afferma nel nuovo management la consapevolezza che si debba offrire agli iscritti/clienti una gamma articolata di servizi ad alto valore aggiunto – non solo quelli della previdenza obbligatoria – appropriati alle loro esigenze di tutela previdenziale, assicurativa ed assistenziale durante tutto l'arco della loro vita professionale. In particolare, la flessibilità operativa veniva considerata - in quel momento storico del settore previdenziale – come un requisito essenziale per favorire adattamento al mercato e lo sviluppo dell'impresa.

La strategia della flessibilità appariva necessaria al fine di predisporre ad affrontare uno scenario del settore che sembrava farsi molto turbolento, e che molto probabilmente avrebbe portato gli Enti di previdenza privatizzati, e quindi la nostra Azienda, dentro una logica competitiva, ove il differenziale si sarebbe misurato in termini di qualità del "servizio", ed in termini di offerta diversificata di prodotti/servizi (dalla previdenza obbligatoria a quella integrativa, ai servizi discrezionali di natura finanziaria). La Direzione aveva individuato in prospettiva le seguenti tendenze evolutive nell'offerta dei servizi previdenziali:

• Copyright (c) Brain Cooperation (2008) -Tutti i diritti sono riservati. Pubblicato con l'autorizzazione dell'autore.

¹ Una precedente versione è stata pubblicata in E. Nunziata, L. De Bernardis, M. Distratis, G. Ferrari, Team per il successo : Riconoscere, progettare e gestire team autoregolati ad alta performance, Franco Angeli, Milano, 2007.



- erogazione dei servizi esistenti in condizioni di maggiore competitività;
- differenziazione del servizio per adattarlo alle esigenze poste da specifiche tipologie di clienti;
- necessità di ingegnerizzare nuovi servizi a valore aggiunto da affiancare a quelli esistenti di natura istituzionale.

Queste direttrici strategiche hanno indotto necessariamente ad una riflessione sull'organizzazione attuale dell'Azienda, e sui cambiamenti da realizzare per poter rispondere efficacemente a queste sollecitazioni.

La valutazione dell'organizzazione si focalizzò sulle Aree Previdenziali che costituiscono il "core" business dell'Azienda

Questa valutazione fece emergere lo stretto legame esistente tra cliente/servizio/organizzazione. Gli aspetti che regolano le modalità operative attraverso le quali si realizzano i servizi, divengono un fattore chiave di successo per gli obiettivi che si vogliono raggiungere.

L'efficacia organizzativa diviene una delle leve strategiche per il raggiungimento dei fini aziendali.

Infatti la strategia definita necessitava di una organizzazione in grado di gestire una relazione di "servizio" orientata alla soddisfazione dei bisogni "dell'iscritto", rappresentando tale soggetto come un "cliente" con alto grado di discrezionalità in termini di scelta del fornitore del servizio e di valutazione della propria soddisfazione.

Quindi "l'iscritto come cliente" si pone al centro della strategia di sviluppo organizzativo dell'Azienda di previdenza centrata sui seguenti obiettivi:

- portare il servizio al cliente;
- sviluppare una relazione consulenziale con il cliente;
- far partecipare il cliente al processo di erogazione del servizio;
- misurare e rendere visibili le condizioni di soddisfazione del servizio interno e esterno per orientare il lavoro degli operatori;
- considerare il cliente come opportunità di sviluppo di business aggiuntivi e discrezionali;
- centrare l'organizzazione e le risorse umane sul processo di erogazione del servizio e sul presidio della transazione con ciascun cliente.

Il perseguimento di una strategia di servizio implicava l'adozione di un modello organizzativo coerente e, quindi, un progressivo riorientamento di strutture, tecnologie, sistemi di coordinamento, ruoli, competenze, affinché:

- ✓ le singole transazioni cliente-fornitore fossero governate unitariamente da uno stesso ruolo lavorativo per una responsabilità piena sul rispetto degli impegni presi con il cliente;
- ✓ le prestazioni sul processo di erogazione del servizio fossero continuamente monitorate e migliorate;
- ✓ la cooperazione interfunzionale divenisse una leva di successo per migliorare la capacità di risposta dell'Azienda alle attese del cliente;



- ✓ le informazioni e le esperienze raccolte fossero capitalizzate e diffuse per incrementare le capacità professionali degli addetti.

Adottando, nella fase diagnostica, la chiave di lettura organizzativa basata sul ciclo di servizio, si è rilevato che le attività venivano realizzate secondo un modello organizzativo funzionale (cfr. Figura 1) che prevedeva il passaggio della pratica attraverso le varie funzioni aziendali sino a giungere al suo espletamento, senza che nessun operatore disponesse di una visione unitaria dell'intero processo.

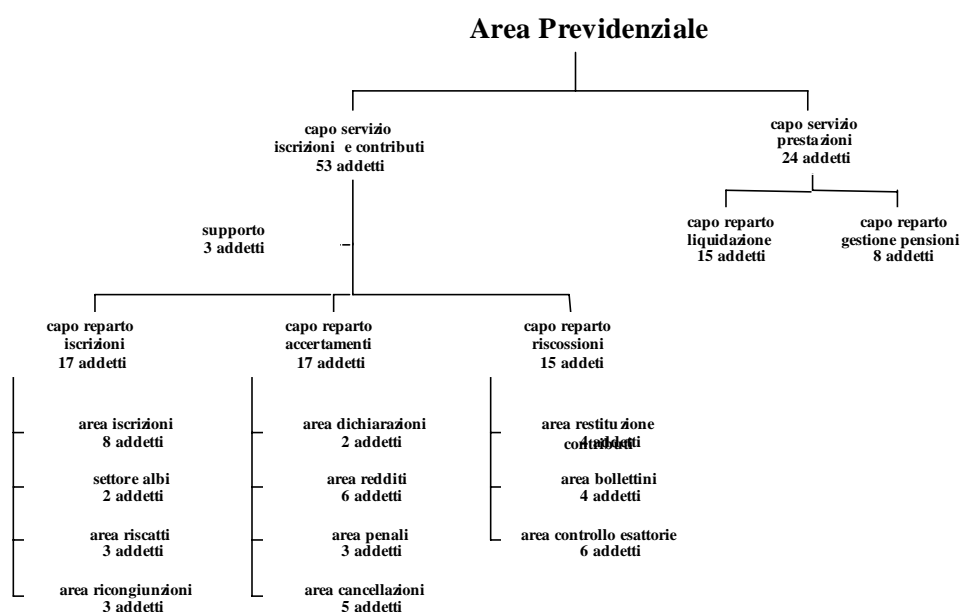


Fig. 1 – L'assetto organizzativo gerarchico-funzionale dell'Area servizi previdenziali

Il modello gerarchico-funzionale che caratterizzava l'Azienda presentava nel complesso evidenti problemi:

- frammentazioni di responsabilità in ordine alla gestione di fasi di uno stesso processo;
- ruoli parcellizzati soprattutto nel servizio iscrizioni e contributi;
- numerosità di ruoli di supporto interno (archivisti, ecc.);
- scarso presidio e governo del sistema delle relazioni (comunicazionale ed informativa nei confronti dell'utenza);
- molto forte l'azione di filtro dei capi intermedi
- governo delle "varianze-anomalie" di processo affidato al circuito gerarchico;
- assente il presidio dei fenomeni elusivi della contribuzione;
- ridondanza di informazioni verso il vertice.

Accade così che un funzionario prenda in carico la richiesta del cliente, perdendone nel seguito la visibilità sullo svolgimento delle varie attività che porteranno alla realizzazione del prodotto/servizio finale.

La pratica segue un suo *iter* amministrativo, attraverso una serie numerosa di passaggi tra funzionari specializzati in singoli compiti e relativi capi intermedi che svolgono attività di controllo. Nel lungo percorso della pratica, il cliente non riceve un visibile ritorno riguardo la propria richiesta o esigenza, e nè d'altra parte riconosce nel funzionario che aveva inizialmente contattato al *front-line*, un interlocutore in grado di governare il procedimento e di "farsi carico" del suo problema.

Tutte quante le considerazioni poste a premessa dell'intervento imponevano, quindi, la necessità di modificare una logica prettamente amministrativa di gestione della pratica, che si era basata sino ad allora sulla diffusa convinzione degli Operatori che essa non muova da una esigenza del cliente, bensì dall'adempimento ad un obbligo dettato da norme procedurali.

Per contro, emergeva la necessità di affermare una logica di gestione della relazione con il cliente (ciclo di servizio), che come vedremo avrebbe comportato un forte impatto sia sull'organizzazione del lavoro, che sulla concezione del servizio.

La Direzione, quindi, mise a punto un Piano di sviluppo organizzativo, comprendente la definizione di una architettura organizzativa da utilizzare come riferimento nel medio periodo, alcune soluzioni micro-organizzative da implementare nel breve periodo, e la pianificazione di tutte le leve necessarie per gestire un percorso di cambiamento teso ad orientare le risorse (umane, tecnologiche, finanziarie) verso la realizzazione dell'assetto definito.

Le "leve" del cambiamento

Se la strategia delineata rappresenta la direzione verso la quale orientare il cambiamento, la diagnosi effettuata definisce il "punto di partenza". Di estrema rilevanza, a questo punto, fu la scelta del "percorso" da seguire per rendere il più efficace possibile lo sforzo, economico, tecnologico ed umano, che doveva essere compiuto.

Se consideriamo che qualsiasi organizzazione è al tempo stesso un sistema sociale ed un sistema tecnico, ove interagiscono diverse dimensioni (i processi di lavoro, le tecnologie, le strutture, i ruoli lavorativi, le competenze professionali, le persone, i valori, la cultura, i sistemi di gestione), un processo di cambiamento che intende incidere sulle prestazioni complessive deve inevitabilmente operare :

- ✓ contemporaneamente e coerentemente su tutte le dimensioni organizzative coinvolte tramite l'uso di un'ampia gamma di "leve"
- ✓ iterativamente sulle diverse fasi di implementazione del cambiamento, dall'analisi dei problemi, alla progettazione delle soluzioni, alla condivisione, alla sperimentazione, alla diffusione.



Nel caso specifico, il piano definito suggeriva di agire sulle seguenti leve:

- la esplicitazione dei requisiti dei servizi resi ai clienti;
- la cultura del service management;
- i *team* di miglioramento;
- la definizione dei ruoli e delle responsabilità;
- le tecnologie di supporto alla gestione dei processi lavorativi;
- le norme che regolano le transazioni interfunzionali;

Per l'uso di ognuna di queste leve selezionate, il Vertice valutò come necessaria la strutturazione di sei progetti di intervento, dai quali muovere le prime attività di progettazione, di condivisione, e di accompagnamento, necessarie per attivare dirigenti, quadri ed operatori lungo il percorso definito in precedenza:

- ridefinizione delle prestazioni di servizio;
- programmazione delle attività di formazione per lo sviluppo della cultura del service *management*;
- *team* di miglioramento delle prestazioni di processo;
- ridefinizione di ruoli e strutture per le Aree previdenziali;
- piano di sviluppo per le tecnologie di supporto alla gestione dei processi lavorativi e della "pratica elettronica";
- raccolta delle procedure organizzative.

La ridefinizione dei requisiti di servizio a partire dalla segmentazione della clientela

Il percorso di ridefinizione delle prestazioni è stato svolto entrando nel merito dei singoli processi di erogazione dei servizi, individuando la segmentazione della clientela e i differenti bisogni d'uso relativi ad ogni segmento, (Nunziata, Massarutto, 2002).

Sono stati analizzati così i processi ed i sottoprocessi che li compongono. A questo livello di dettaglio sono state individuate le transazioni¹ con il cliente, in modo da esplicitare i bisogni d'uso del segmento di clienti cui la transazione deve rispondere e conseguentemente i requisiti che il servizio deve avere per essere rispondente ai bisogni individuati.

L'ultimo passo di questo percorso ha portato ad identificare le prestazioni critiche attuali rispetto ai requisiti del servizio.

¹ Si intendono *transazioni* quei processi o sottoprocessi in cui avviene un interfacciamento con il cliente per lo scambio di un *input*, *output* (o prodotto intermedio) del processo stesso. L'importanza di questi momenti del servizio deriva dal fatto che costituiscono i momenti di contatto tra l'organizzazione e il cliente. È in queste fasi che il cliente percepisce il valore e la qualità del servizio e quindi formula il suo giudizio sul fornitore.

L'introduzione del concetto di cliente all'interno di un contesto Previdenziale, ancora oggi caratterizzato da un rapporto "obbligatorio" di contribuzione, è stata una forzatura che ha voluto scardinare la usuale visione dell'utente-iscritto.

Questa scelta è stata fatta in modo da indurre un dibattito e una discussione circa la nuova visione che l'Azienda avrebbe dovuto avere dei propri iscritti, e analizzare sotto una luce diversa il rapporto che lega le due parti. Approfondiremo in seguito questo aspetto che come vedremo avrà delle implicazioni organizzative di forte impatto sull'intera struttura dell'Azienda.

Certo è che dal momento in cui si è entrati nella logica del professionista-cliente, si è modificata anche la percezione del mercato della nostra Azienda.

La popolazione verso la quale l'Azienda vuole indirizzare strategicamente la sua attenzione non è più composta dai soli 10-15 mila iscritti che entrano più frequentemente in contatto telefonico od epistolare, e verso i quali la struttura si prodiga.

E non è neanche limitata al complesso dei 74.000 iscritti, e relativi famigliari che beneficiano dei servizi, molti dei quali non conoscono l'Azienda o la percepiscono come ente esattore, bensì dall'intera popolazione degli iscritti agli Albi (circa 200.000 persone) e, addirittura, dai giovani in procinto di affrontare la carriera professionale, che rappresentano potenziali clienti dei propri servizi; a ciò si aggiungano i relativi familiari, sino ad immaginare anche i collaboratori degli studi professionali.

Ed allora il tema della gestione del servizio al cliente che si vuole affrontare assume una maggiore rilevanza se la si considera come la modalità attraverso la quale l'Azienda afferma la propria identità, rispetto alla sua popolazione di riferimento, rispetto ad un mercato potenziale, verso il quale offrire una gamma di servizi non più solo obbligatori, bensì a domanda discrezionale.

Per restare in tema di cliente senza ancora spingerci verso la dimensione relazionale, la questione fondamentale cui dare risposta è:

«esiste una sola tipologia di cliente, oppure esistono differenti tipologie portatrici di bisogni distinti e caratteristici?», e ancora « ci troviamo di fronte ad un unico bisogno espresso dal cliente – il percepimento della pensione al termine di un lungo periodo assicurativo – oppure in realtà l'iscritto esplicita bisogni diversi ad ogni tappa del suo rapporto previdenziale con l'Azienda?».

Questa domanda è stata alla base del ragionamento sviluppato con i Capi Intermedi². Se, come è ovvio supporre, i possibili bisogni/clienti si differenziano secondo determinati criteri legati al loro status oppure a particolari momenti della loro vita assicurativa, allora i servizi erogati dall'Azienda sono molteplici, diretti a soddisfare una vasta gamma di aspettative di diverse tipologie di "clienti".

Nel rapporto con il cliente possiamo distinguere due componenti. Una dimensione relazionale cui sottostanno gli aspetti comunicativi/informativi dal punto di vista dei contenuti, delle modalità con cui avviene la comunicazione, della tempestività, della correttezza delle comunicazione.

² Successivamente ripreso e approfondito all'interno dei *Team* di miglioramento.



Una dimensione transazionale cui sottosta lo scambio di un prodotto servizio contro il rispetto di determinati impegni ed oneri. In questo caso entrano in gioco tutti i parametri relativi allo standard di servizio in termini di qualità ed efficienza.

Dato che variazioni su queste due dimensioni impattano immediatamente sul cliente, esse costituiscono due leve su cui l'Azienda può agire per realizzare politiche di miglioramento del rapporto con il cliente e strategie di servizio. Per agire su queste leve bisogna però ripensare i processi lavorativi.

Il miglioramento del rapporto con il cliente non può prescindere da interventi che incidano anche sui processi lavorativi e quindi sull'organizzazione del lavoro.

Ripensare il rapporto con il cliente per una maggiore soddisfazione dei suoi bisogni significa, dunque, ripensarlo per creare "una relazione" duratura di fiducia e di fidelizzazione.

La riflessione da sviluppare doveva necessariamente portare alla individuazione dei bisogni dei clienti cui dare risposta, pensando a come questi bisogni variano a seconda del loro diverso status o della fase specifica del loro percorso previdenziale, (Nunziata, Massarutto, 2002).

I criteri utilizzabili per segmentare la clientela secondo gruppi omogenei sono diversi, la scelta doveva essere effettuata mirando alla individuazione di classi che rispondano a due requisiti fondamentali:

- le classi devo essere significative per discriminare diversi bisogni d'uso del prodotto/servizio;
- le classi devono avere una rilevanza numerica per pensare ad una personalizzazione del servizio rispetto ad esse.

Questo ha portato alla individuazione dei segmenti di clientela significativi, precedentemente non percepiti.(cfr. Tab. 1).

CRITERI DI CLASSIFICAZIONE	CLASSI			
ETA'				
SESSO				
RESIDENZA	Roma	Capoluoghi	Extra prov.	estero
STATUS	Iscritto	Ex iscritto	Non iscritto	Iscritto con altra pensione
REDDITO	Reddito al minimo	Altre classi di reddito		
CONDIZIONE PROFESSIONALE	Individuale	Associato		
STATUS CONTRIBUTIVO	Pensionando	Pensionato	Neo iscritto	
ADEMPIENZA CONTRIBUTIVA	Adempiente	Inadempiente		
DELEGA	Rapp. Diretto	Mediato	Delegati cassa	

Tab. 1 - Criteri di classificazione della clientela.



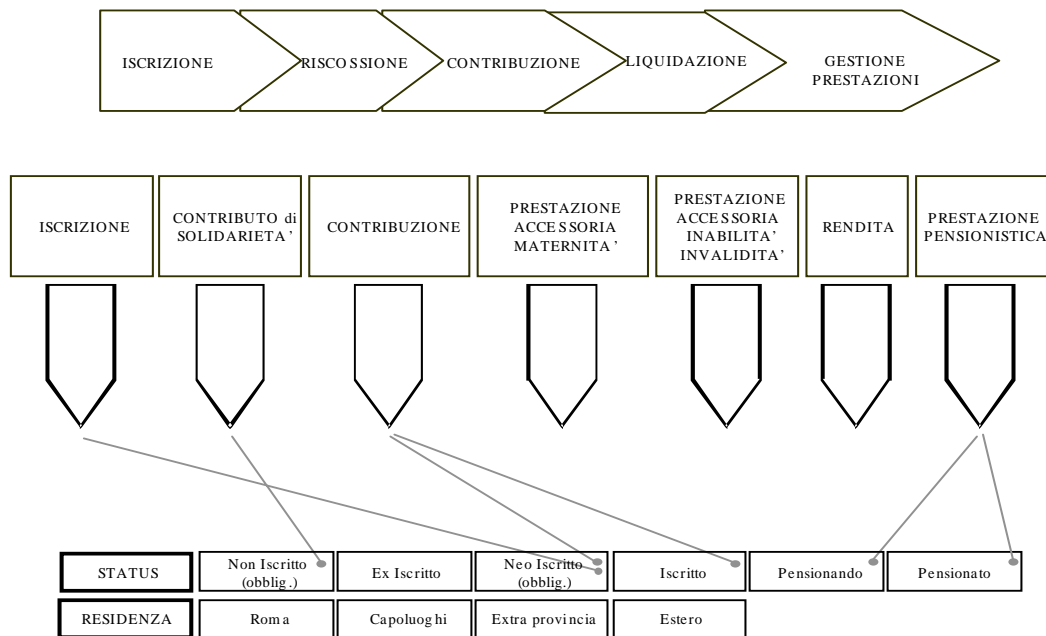


Fig. 2 – La riconfigurazione dei processi di servizio in relazione ai segmenti di clientela.

Scorrendo le classi interne a ciascuna categoria appare evidente come queste differenti tipologie di clienti si rapportino con l'Azienda con aspettative e bisogni diversi. Per fare un esempio, ragionando su una personalizzazione del servizio a seconda della residenza, si possono immaginare delle differenti modalità di gestione della relazione di servizio a seconda della distanza (telematica, sportelli locali, ecc.). O ancora, pensando allo status contributivo si può ritenere che le attese del neoiscritto siano diverse rispetto a quelle del pensionando. Si doveva pensare dunque ad intervenire su ciascun processo lavorativo che sottostava ai singoli servizi erogati, orientandoli maggiormente alle specifiche attese del cliente finale. Dal momento in cui l'organizzazione decide di rispondere ai bisogni espressi dal cliente non può far a meno di modellare la propria organizzazione e le attività che in essa si svolgono rispetto i bisogni identificati.

In altre parole, sotto questa nuova prospettiva, il cliente non è più considerato come una variabile esogena da controllare e contenere, quanto piuttosto una variabile endogena sulla base della quale ripensare ed adattare la propria organizzazione del lavoro.

Questo significa che se oggi le attività sono strutturate secondo un *continuum* che si rivolge ad un cliente tipo indifferenziato, e che accompagna lo stesso dalla sua iscrizione all'Azienda alla erogazione e gestione della prestazione, in futuro questo lungo percorso che porta alla erogazione del

servizio dovrà essere immaginato segmentato in varie fasi, cui corrispondono sottoprocessi ben definiti di erogazione del servizio, e quindi *input / output* (prodotti / servizi) ben identificati (cfr. Figura 5). Rispetto a questi *output*, pensati e ingegnerizzati per i differenti clienti, maturerà la percezione e il giudizio del cliente circa il servizio ricevuto. L'Azienda dovrà tendere a organizzarsi e valutare le proprie prestazioni rispetto a questi output. L'analisi portata avanti ha permesso di individuare gli interlocutori delle varie fasi del processo ed esplicitare il collegamento esistente tra i sottoprocessi dell'Azienda e i rispettivi clienti finali (cfr. Tab.2)

Tab. 2 – Esempificazione dell'analisi dei processi di servizio e dei bisogni connessi espressi dal cliente

	Iscrizione	Contribuzione	Prestazione acces. maternita'	Prestazione acces. inabilita'/invalidita'	Prestazione pensionistica
Bisogno latente	godere di servizi assicurativi e finanziari a condizioni vantaggiose	investire per costruirsi una copertura pensionistica	integrare il proprio reddito in una situazione temporanea di inattività	affrontare con serenità un evento che riduce la propria capacità di produzione di reddito	godere di una tranquillità economica per sé e per la propria famiglia
transazioni principali	domanda iscrizione	dichiarazione dati reddituali	domanda indennità	domanda prestaz. acces.	domanda prestaz. pensionis.
transazioni secondarie	trasmissione inform. e doc.	pagamento minimi contrib.	trasmissione document.	trasmissione documentazione	trasmissione documenti
	informativa oneri	pagamento conguaglio	notifica esito	notifica esito	Supplementi
	inform. status profes.	rateazioni	liquidazione indennità	erogazione prestazione	inf. anomalie posiz. assicur.
	notifica esito iscrizione	inform. posiz. assicurativa	rendicontazione fiscale	rendicontazione fiscale	notifica riconoscimento
	ricorsi	inform. rettifica posizione			liquidazione arretrati
	notifica cambi posizione			erogazione pensione	
	azioni ingiuntive			comun. variaz. posizione	
	applicazione sanzioni			rendicontazione cont. e fiscale	
	sgravi			revisioni pensione	
	ricorsi			notifica cessazione	
				ricorsi	

Nei processi aziendali volti alla produzione di beni materiali è più facile individuare e tradurre i bisogni del cliente in requisiti del prodotto e conseguentemente, in specifiche tecniche (Nunziata, Massarutto, 2002). Anche in questi casi tuttavia, il concetto di “requisito” è andato estendendosi verso aspetti “accessori” meno tangibili (assistenza post vendita, finanziamento all'acquisto ecc.).

CONDIZIONI DI SODDISFAZIONE PRIORITARIE	ISCRIZIONE	CONTRIBUZIONE	PRESTAZIONE MATERNITA'	PRESTAZIONE INABILITA' INVALIDITA'	PRESTAZIONE PENSIONISTICA
comunicazione	esaustività informazione chiarezza linguaggio	esaustività informazione			esaustività informazione chiarezza linguaggio
flessibilità		personalizzazione servizio flessibilità operativa	gestione esigenze cliente	gestione esigenze cliente	personalizzazione servizio
Fruibilità	semplicità adempimenti non ridondanza procedura semplicità di innesco	semplicità adempimenti non ridondanza procedura semplicità di innesco unitarietà della relazione	semplicità adempimenti semplicità di innesco	semplicità adempimenti semplicità di innesco	semplicità adempimenti non ridondanza procedura semplicità di innesco unitarietà della relazione
affidabilità		trasparenza ruoli e compet. precisione amministrativa capacità soluzione varianza riservatezza		riservatezza	trasparenza ruoli e competen. capacità risoluzione varianza
Efficienza		tempestività com. anomalie	tempestività	tempestività	

Tab. 3 – Esempificazione della Mappa dei requisiti di successo del servizio connessi ai vari servizi erogati

Per quanto riguarda le aziende di servizio l'individuazione di questi requisiti risulta meno agevole proprio per la natura degli output dei processi aziendali. Per queste ragioni esistono in letteratura e negli studi di caso, una serie di tentativi volti alla identificazione e definizione di quelli che devono essere considerati come requisiti di successo dei servizi. Riportiamo i risultati di sintesi di questa analisi svolta sui servizi erogati dall'Azienda (cfr. Tab. 3).



Intendiamo per requisiti di successo del servizio le specifiche e le caratteristiche che definiscono un prodotto/servizio sulla base del quale l'utente o il cliente finale percepiscono il valore aggiunto e maturano un giudizio sulla qualità del prodotto/servizio ricevuto. I requisiti di successo del servizio sono alla base dell'organizzazione del processo di riferimento e determinano il sistema di gestione e monitoraggio delle prestazioni in modo che possano essere rispettati gli standard definiti.

Per effettuare questa analisi, sono stati valutati tutti i processi dell'Area Previdenziale, individuando – per ciascuno di essi – tutte le transazioni che si realizzavano al loro interno (transazioni / *output*), le prestazioni critiche attuali legate a queste transazioni, e i requisiti ritenuti auspicabili nell'ipotesi di funzionamento ottimale del processo di erogazione del servizio.

I risultati di questa analisi hanno permesso di individuare per ogni sottoprocesso dell'Area Previdenziale tutte le transazioni che si realizzano con il cliente (cfr.Tab .4).

Per ogni transazione identificata sono poi stati definiti quali avrebbero dovuto essere i requisiti di successo del servizio, e rispetto a questi requisiti, il livello attuale delle prestazioni critiche (cfr. Tab. 5).

Il risultato dell'analisi ha rappresentato la base su cui sono state ripensate le strategie di servizio, su cui si è effettuata l'ingegnerizzazione dello stesso servizio e la progettazione organizzativa dei ruoli e delle microstrutture, e che ha avvalorato l'esigenza di muoversi verso un modello di organizzazione del lavoro "team-based".

Questi primi risultati hanno permesso inoltre di definire delle linee guida per la futura Carta dei servizi con cui l'ente si impegna nei confronti del cliente a rispondere secondo standard di servizio definiti.

Tab 4 –. Esempificazione dei risultati derivanti dall'analisi dei processi e delle relative transazioni.

Iscrizione

PROCESSI INTERNI / ESTERNI	PROCESSI DI EROGAZIONE PRODOTTI / SERVIZI (TRANSAZIONI)
acquisizione nominativi e dati professionista <ul style="list-style-type: none"> ○ invio e raccolta moduli di iscrizione compilati al momento dall'iscrizione all'albo ○ invio e raccolta moduli su elenco professionisti redatto dall'ordine 	redazione / invio documenti (Azienda / assicurato) informazione generale sui vantaggi e servizi derivanti dall'iscrizione informazione oneri e obblighi comunicazione dati (assicurato / Azienda)
istruttoria iscrizione <ul style="list-style-type: none"> ○ elaborazione e definizione posizione ○ perfezionamento posizione assicurato ○ otifica esito (iscrizione o esonero) 	comunicazione dati informazione sulla posizione assicurativa



Contribuzione

PROCESSI INTERNI / ESTERNI	PROCESSI DI EROGAZIONE PRODOTTI / SERVIZI (TRANSAZIONI)
elaborazione posizione assicurato <ul style="list-style-type: none"> ○ aggiornamento archivio ○ rettifiche posizione amministrativa ○ notifiche cambi di posizione amministrativa (cancellazioni eredi) 	comunicazione dati redazione / invio documenti informazione sulla posizione assicurativa informazione generale
acquisizione dati <ul style="list-style-type: none"> ○ invio modulistica raccolta dati reddituali ○ richieste di informazioni (da parte dell'Azienda) per rettifiche posizione assicurato 	redazione / invio documenti (nelle due direzioni) comunicazione dati (assicurato / Azienda)

Prestazione pensionistica

PROCESSI INTERNI / ESTERNI	PROCESSI DI EROGAZIONE PRODOTTI / SERVIZI (TRANSAZIONI)
domanda di pensione <ul style="list-style-type: none"> ○ acquisizione domanda e documenti ○ analisi della posizione contributiva ○ informazione sui problemi rilevati ○ rettifiche posizioni assicurativa ○ riscatti ricongiunzioni ○ avvio in giunta per approvazione pensione ○ notifica esito ○ rendicontazione contabile interna ed esterna (verso ragioneria / assicurato) 	redazione/invio documenti informazione sulla posizione assicurativa informazione generale
<ul style="list-style-type: none"> ○ gestione rapporto pensionistici 	

Tab. 5 – Esempificazione dei risultati derivanti dall'analisi dei requisiti del servizio e delle prestazioni critiche, rispetto le singole transazioni.

ISCRIZIONE

PROCESSI E RELATIVE TRANSAZIONI	REQUISITI DEL SERVIZIO	PRESTAZIONI CRITICHE ATTUALI
acquisizione nominativi e dati professionista <ul style="list-style-type: none"> ○ invio e raccolta moduli di iscrizione ○ redazione/invio documenti(Azienda/assicurato) ○ informazione generale sui vantaggi e servizi derivanti dall'iscrizione ○ informazione oneri e obblighi comunicazione dati (assicurato / Azienda)	semplicità e chiarezza dei documenti da compilare snellezza della procedura flessibilità della procedura esaustività dell'informazione chiarezza del linguaggio flessibilità della comunicazione comprensione esigenze espresse dal cliente	informazione per gli oneri e non per i servizi la comunicazione avviene esclusivamente tramite il modulo di iscrizione .



<p>istruttoria iscrizione</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ perfezionamento posizione assicurato ○ comunicazione dati <p>notifica esito (iscrizione o esonero)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ informazione sulla posizione assicurativa 	<p>semplicità e chiarezza dei documenti da compilare</p> <p>snellezza della procedura</p> <p>flessibilità della procedura</p> <p>tempestività espletamento procedura</p> <p>esaustività dell'informazione</p> <p>chiarezza del linguaggio</p>	<p>tempestività espletamento procedura</p> <p>in caso di esonero non avviene più comunicazione (multidirezionalità)</p>
--	---	---

CONTRIBUZIONE

PROCESSI E RELATIVE TRANSAZIONI	REQUISITI DEL SERVIZIO	PRESTAZIONI CRITICHE ATTUALI
<p>elaborazione posizione assicurato</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ riscatti ricongiunzioni ○ notifiche cambi di posizione amministrativa(cancellazioni eredi) ○ comunicazione dati ○ redazione / invio documenti ○ informazione sulla posizione assicurativa ○ informazione generale 	<p>capacità di personalizzazione del servizio</p> <p>gestione esigenze imprevedute del cliente</p> <p>semplicità e chiarezza dei documenti da compilare</p> <p>snellezza della procedura (completezza / non ridondanza semplicità)</p> <p>flessibilità della procedura</p> <p>esaustività dell'informazione</p> <p>chiarezza del linguaggio</p> <p>flessibilità della comunicazione</p> <p>comprensione esigenze espresse dal cliente</p>	<p>esaustività dell'informazione (rendicontazione)</p> <p>tempestività informazione</p> <p>snellezza della procedura</p> <p>semplicità e chiarezza documenti</p>
<p>acquisizione dati</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ invio modulistica raccolta dati reddituali ○ richieste di informazioni (da parte dell'Azienda) per ○ rettifiche posizione assicurato <p>redazione / invio documenti (nelle due direzioni)</p> <p>comunicazione dati (assicurato / Azienda)</p>	<p>semplicità e chiarezza dei documenti da compilare</p> <p>snellezza della procedura (completezza / non ridondanza semplicità)</p> <p>flessibilità della procedura</p>	<p>semplicità e chiarezza della procedura</p> <p>completezza / non ridondanza della procedura</p>



PRESTAZIONE PENSIONISTICA

PROCESSI E RELATIVE TRANSAZIONI	REQUISITI DEL SERVIZIO	PRESTAZIONI CRITICHE ATTUALI
<p>domanda di pensione</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ acquisizione domanda e documenti ○ informazione sui problemi rilevati ○ rendicontazione contabile esterna (verso assicurato) ○ redazione/invio documenti ○ informazione sulla posizione assicurativa ○ informazione generale 	<p>semplicità e chiarezza dei documenti da compilare</p> <p>snellezza della procedura</p> <p>flessibilità della procedura</p> <p>tempestività dell'informazione</p> <p>esaustività dell'informazione</p> <p>chiarezza del linguaggio</p> <p>flessibilità della comunicazione</p> <p>comprensione esigenze espresse dal cliente</p>	<p>semplicità di attivazione del servizio</p> <p>personalizzazione del servizio</p> <p>snellezza e tempestività della procedura</p>

Operatore di Processo e Team

Per poter garantire una relazione di servizio secondo le modalità espresse in precedenza, ci sarà bisogno di un contesto organizzativo che metta l'OdP nelle condizioni di poter giocare il proprio ruolo con successo.

Identificata una gamma definita di processi di erogazione di servizi destinati a ben precisi segmenti di clientela, ognuno di essi necessiterà di alcune peculiari competenze, ma soprattutto richiederà una specifica impostazione della relazione di servizio, commisurata alle attese ed esigenze del segmento di clientela a cui è diretto.

Si è ritenuto opportuno, quindi, costituire delle "microstrutture" dedicate al presidio di ciascuno dei processi operativi che sottostanno ai singoli servizi erogati, (Nunziata e altri, 2004) (cfr. Fig. 3).



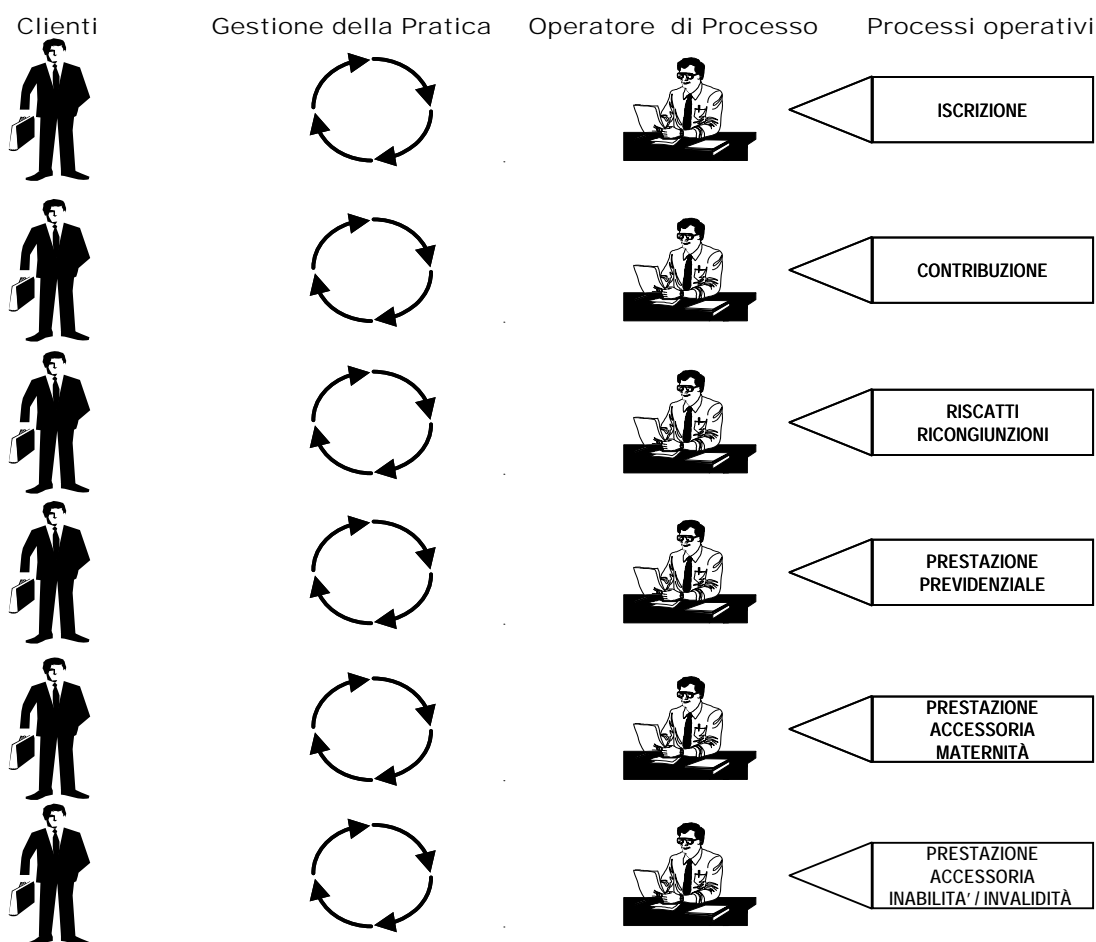


Fig. 3 – L'operatore di processo

All'interno di ogni microstruttura, l'OdP si configura come un ruolo specifico, non generalista, ma dedicato a governare un determinato processo di lavoro, ed a risolvere le esigenze e i problemi di una ben precisa classe di clienti.

La microstruttura si configura come aggregato di OdP che, svolgendo un ruolo omologo, garantiscono responsabilmente il governo di un determinato processo di erogazione di un prodotto/servizio, ed esauriscono all'interno di esso tutte le attività connesse. Ogni processo si sostanzia in attività di *front-line*, che l'OdP svolgerà in prima persona e a contatto con il cliente, e in attività di *back-office* che verranno invece svolte indifferentemente dai vari operatori all'interno del *team*.

Ecco che emerge il "*team di processo*" come configurazione micro organizzativa più appropriata alla realizzazione della strategia di servizio definita a presidio dei processi "*core*" previdenziali dell'Azienda. Il *team* presidia insieme di attività omogenee la cui realizzazione porta alla erogazione di un servizio.

I criteri individuati per definire la configurazione e l'articolazione dei singoli *team* sono stati i seguenti :

- un *team* deve presidiare uno o più processi di servizio omogenei, nella loro interezza: dalla relazione con il cliente, alla istruttoria delle pratiche, alla gestione delle attività “massificate” ad esse connesse, alla gestione contabile, alla gestione delle anomalie.
- il numero dei componenti deve essere sufficiente (8-12) per garantire un buon livello di cooperazione lavorativa e di interfunzionalità.

La configurazione *team* doveva consentire all'OdP di disporre di una visione ampia del processo gestito, e metterlo in grado di gestire gran parte delle attività relative al processo. La soluzione *team-based* nell'ambito della nostra Azienda necessitava, evidentemente, di personale maggiormente qualificato con conoscenze estese a segmenti più ampi del processo.

A tale scopo non fu marginale il forte impegno nell'approntare meccanismi di sviluppo delle competenze individuali.

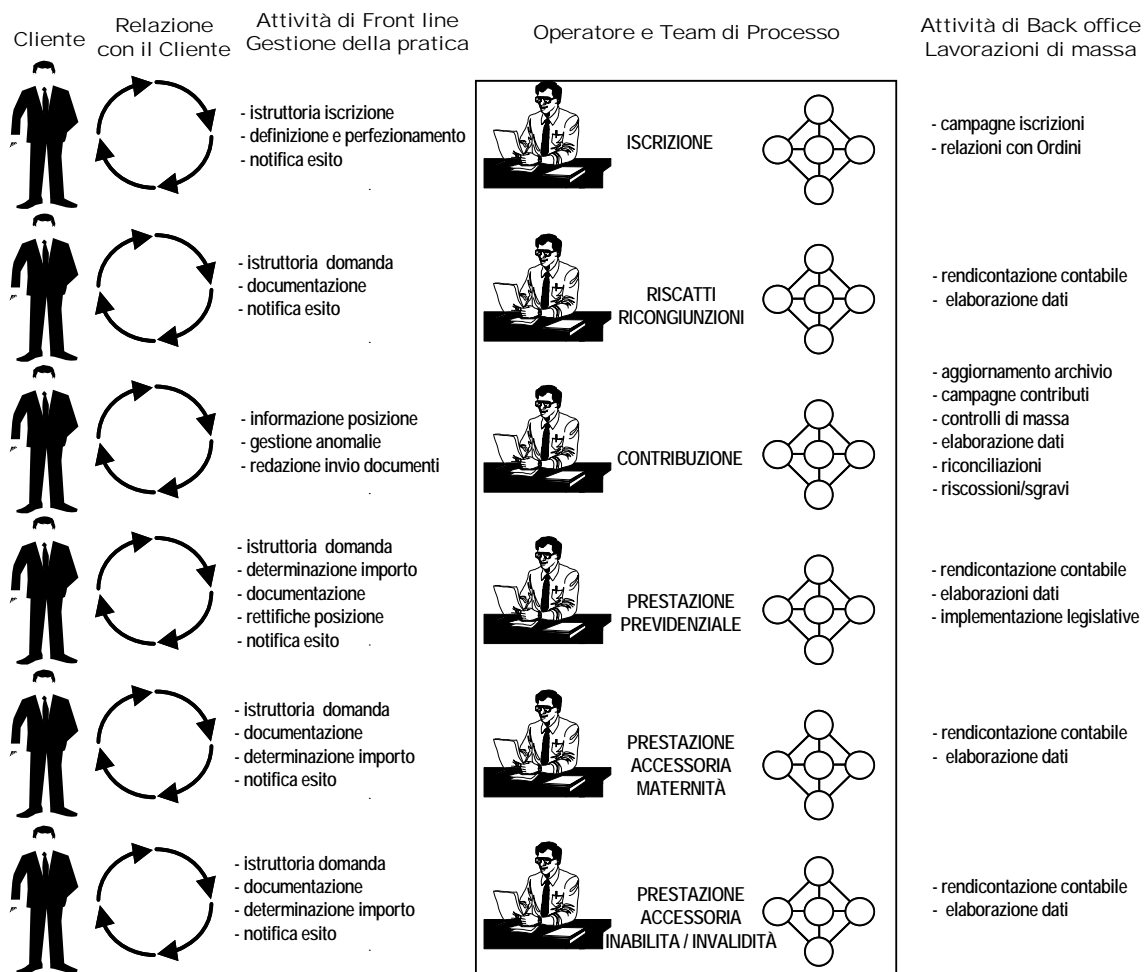


Fig. 4 – L'operatore di processo nel team tra attività di front-office e attività di back-office

L'OdP è messo così nella condizione di ricoprire in maniera flessibile i vari compiti e posizioni all'interno del processo, siano essi di *front line*, che di *back office*. Questo ha consentito all'interno del *team*, una maggiore flessibilità delle risorse umane da destinare a seconda delle esigenze del servizio sui vari compiti richiesti dal processo (cfr. Fig.4).

Dunque l'OdP svolge in prima persona la gestione della relazione con il cliente, ma è supportato, nel contempo, da una struttura flessibile e specialistica per l'erogazione del servizio.

Qualora si verificano situazioni particolari, l'OdP può attingere al bagaglio di esperienze e conoscenze presenti nel *Team*, che detiene nel suo complesso, tutti i "saperi" relativi a quel prodotto/servizio. All'interno del *Team* nel tempo si identificheranno dei referenti specialistici naturali, capaci di fornire ai colleghi competenza ed esperienza più qualificata per la risoluzione dei problemi connessi a specifiche tipologie di pratiche più complesse.

Il *team*, rispetto ad altre configurazioni micro organizzative, deve far leva su una forte identità di gruppo e su un orientamento al lavoro caratterizzato da collaborazione e "sense-making". Il fattore chiave di successo per il funzionamento è la cooperazione lavorativa che dovrà svilupparsi sia come atteggiamento e capacità individuale, sia favorita dalle stesse modalità di coordinamento messe in atto dai capi intermedi.

Lo sviluppo di *team* su ciascuno dei processi di servizio, fa emergere una struttura organizzativa del tipo rappresentata dalla Fig. 5.

Questo tipo di struttura ha consentito un buon recupero di flessibilità nell'impiego del personale, oltre i benefici intrinseci della soluzione *team*. La struttura modulare per *team* ha consentito nel tempo una gestione più snella e adattiva della struttura, agevolando la ricomposizione di nuovi *team* secondo le esigenze derivanti dai carichi di lavoro o dalla implementazione di nuove linee di servizio.

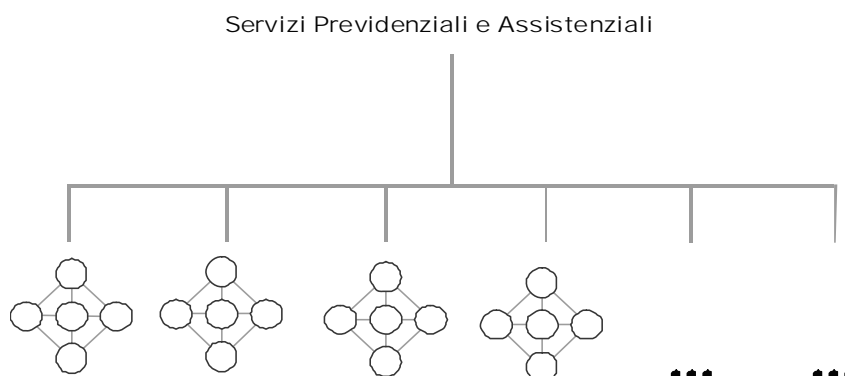


Fig. 5 – La nuova configurazione strutturale per l'Area Servizi Previdenziali

Team e governo dei processi di comunicazione esterna

La gestione della relazione di servizio con il cliente è stata la direttrice strategica che ha mosso il Piano di sviluppo organizzativo, ed il cambiamento indotto mirava ad un miglioramento degli standard con cui doveva esser gestita questa relazione. Il recupero di efficacia nella gestione della relazione di servizio, doveva considerare anche il miglioramento dei “canali di accesso” di cui il cliente poteva avvalersi per instaurare la relazione con l’Azienda, ed in particolare con la nuova figura dell’OdP, identificata come ruolo di interfacciamento principale per il cliente (Nunziata e altri 2004).

I problemi presi in considerazione riguardarono due aspetti della comunicazione:

- la tecnologia utilizzata a supporto dei diversi canali di interlocuzione con il cliente;
- la modalità di instradamento della comunicazione verso l’OdP.

Oltre i canali tradizionalmente utilizzati (telefono, sportello, posta, fax), la posta elettronica ed il *Web*, hanno rappresentato una nuova opportunità su cui puntare non solo per snellire i volumi trattati sui canali tradizionali, ma anche per strutturare con maggiore efficacia la relazione e renderla completa e interattiva. Questi canali, oltre a sopperire alle difficoltà di una adeguata copertura territoriale, difficilmente realizzabile tramite le sedi degli Ordini professionali, rispondevano anche ad esigenze interne di integrazione delle nuove tecnologie della comunicazione, con il nuovo sistema informativo che era in via di implementazione. La convinzione era che una azione sui canali comunicativi si traducesse con immediatezza su alcuni requisiti del servizio che già dall’analisi erano apparsi cruciali quali: facilità di accesso, tempi di presa in carico, tempi di risposta, personalizzazione della risposta, con un complessivo miglioramento della relazione cliente-fornitore.

Gli obiettivi perseguiti nella ri-progettazione dei canali comunicativi furono:

- connettere direttamente il cliente con l’OdP responsabile della pratica;
- riduzione dei tempi di presa in carico della relazione di servizio con il cliente;
- tendenziale superamento della fase lavorativa connessa alla scannerizzazione dei documenti cartacei;
- tendenziale superamento della fase lavorativa connessa alla protocollazione;
- riduzione dei tempi di attraversamento connessi all’indirizzamento della documentazione cartacea e riduzione di errori dovuti ad indirizzamenti errati.

Il team tra autoregolazione e controllo gerarchico

Il *team* di Processo, così come configurato nel processo di sviluppo organizzativo della nostra Azienda previdenziale, è supportato dalla figura del Capo Intermedio che costituisce il punto di riferimento per tutti gli OdP quanto ad esperienza e conoscenza del processo, soprattutto per la soluzione di “varianze” (cfr. Fig. 6).



A tale scopo, il ruolo del capo intermedio si riconfigura su di una funzione di “supporto” (*coaching*), allo scopo di esercitare una azione di coordinamento e integrazione delle attività svolte da uno o più *team*. Svolge compiti di consulenza interna per il *team* e cura la diffusione delle conoscenze e la crescita professionale degli OdP. Appartiene al concetto di “controllo” supportivo anche l’azione motivante nei confronti degli OdP e di incentivazione al raggiungimento di obiettivi di miglioramento delle prestazioni del *Team* e degli standard del servizio.

Fornisce documentazione di rendicontazione e reporting alla Direzione sulle attività di monitoraggio e controllo del servizio e sull’andamento dei diversi *team*.

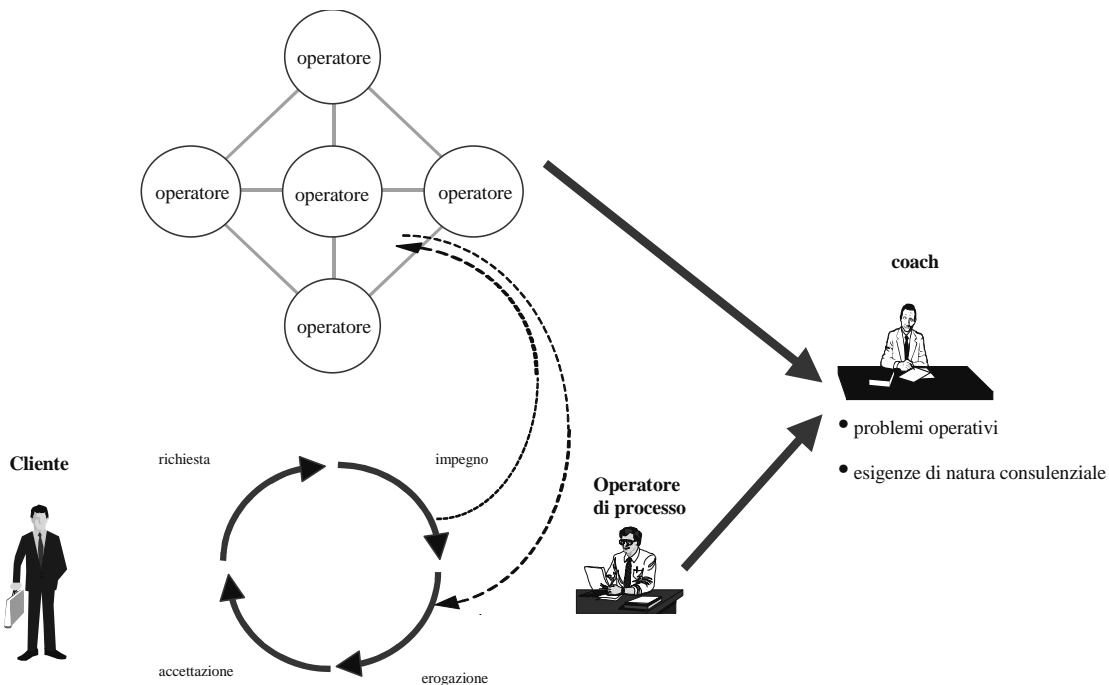


Fig. 6 – La gestione del Processo Operativo su un triplo livello : Operatore. *team*, *coach*

Al Capo Intermedio è richiesto, nel caso specifico, di intervenire direttamente nella relazione di servizio con il cliente, solo se richiesto esplicitamente dall’OdP, al fine di contribuire ad elevare il valore aggiunto della relazione, per esempio per fornire consulenza ai clienti su aspetti di carattere contributivo e previdenziale (consulenza esperta).

Il *team* risponde dei risultati relativi al processo che presidia. Per questo motivo realizza un monitoraggio del servizio erogato tenendo sotto controllo un sistema di indicatori della qualità e delle performance del processo.

Conseguentemente il *Team* si impegna a migliorare l’andamento di questi indicatori concordando con il capo-coach un piano di miglioramento e obiettivi di breve-medio periodo. Una parte delle attività del

team saranno quindi dedicate ad attività di monitoraggio e “aggiustamento” del processo di riferimento.

Quest’ultimo passaggio, sottolinea il valore aggiunto della soluzione *team* come struttura di presidio dei processi. In precedenza, i processi non erano affatto identificati (organizzazione funzionale del lavoro) e non presidiati (segmentazione del lavoro), e l’Azienda non poteva beneficiare di alcun sistema interno di innovazione, manutenzione ed autoregolazione delle proprie performance.

L’unica modalità di innovazione che la struttura funzionale dell’Azienda poteva consentire nel passato, era un cambiamento di tipo direttivo, dall’alto verso il basso. La scelta di una organizzazione del lavoro per *team*, invece, si voleva che introducesse forme di regolazione dei processi ed innovazione, autonome e decentrate (controllo autoregolato), che consentissero all’Azienda di adeguarsi costantemente e prontamente alle nuove esigenze di servizio e alle sollecitazioni esterne.

Questa modalità organizzativa ha consentito di sperimentare pratiche di “miglioramento continuo della qualità”, che hanno permesso ai *team* di innalzare con continuità e determinazione il livello delle prestazioni di efficienza e di efficacia.

L’esigenza di sviluppo di capacità autoregolativa all’interno dei *team*, implicava una maggiore disponibilità della linea gerarchica alla delega verso i *team* di processo e gli OdP, affinché potessero agire, con sufficiente e controllata autonomia, sull’andamento del processo, apportando le regolazioni che si rendono necessarie di volta in volta, garantendo una adeguata capacità di *problem-solving*.

La capacità autoregolativa del *team* e la diminuzione della frequenza nei ricorsi ai livelli gerarchici, doveva consentire una maggiore rapidità di risposta e una maggiore snellezza operativa sia verso il cliente che verso le esigenze interne di servizio.

La dimensione transazionale, cui sottosta l’erogazione dei servizi in questione, fu fortemente incardinata sul ruolo dell’OdP e sulla capacità del *team* di governare i processi di comunicazione. Per regolare e orientare i comportamenti degli OdP, l’azienda si dotò di una Carta dei Servizi e di un Manuale dei Processi e delle Procedure, quali strumenti per la gestione degli *standard* qualitativi dei prodotti/servizi erogati e delle prestazioni critiche cui questi devono rispondere.

La Carta dei Servizi esplicitò i livelli di prestazione e gli indicatori di qualità del servizio che dovevano essere monitorati nel tempo.

Questo documento oltre a costituire una sorta di impegno verso il cliente, servì come base per il controllo e monitoraggio sugli standard di efficienza dei processi interni gestiti dal *team*. Essa definisce la “promessa” al cliente. Nel contempo vincola le modalità e le regole che sottostanno all’organizzazione del lavoro, e le finalizza ai bisogni del cliente, concretizzando l’idea secondo cui il cliente “diviene” riferimento principale del funzionamento organizzativo.

I bisogni d’uso del cliente sono così tradotti in specifiche di prodotto / servizio e in modalità organizzative calate all’interno dei processi aziendali, delle attività svolte e più in generale nella cultura aziendale. In questo modo è stato possibile stabilire un collegamento tra i bisogni del cliente e i comportamenti che il cliente si attende dall’Azienda, con i comportamenti che l’Azienda effettivamente assume, e a cascata, con gli orientamenti sul lavoro delle risorse umane.



Secondo questa logica non è più il cliente che si adegua a quanto può offrire l'Azienda in termini di servizio e standard qualitativi, ma è l'Azienda ad adeguare i propri servizi, la propria organizzazione alle aspettative del cliente.

Un cambiamento di prospettiva di questo tipo costituisce il primo passo da compiere per poter giungere alla concezione di un prodotto personalizzato alle diverse esigenze espresse dai vari segmenti di clientela. Ciò non deve indurre a forme spinte e costose di personalizzazione del servizio, o di ri-ingegnerizzazione. È possibile individuare un nucleo duro del servizio, costituito dalle sue prestazioni di base, che è opportuno ingegnerizzare e standardizzare per ogni tipo di cliente, in omaggio alle esigenze di economie di scala. Attorno al nucleo si espandono tutte le altre componenti accessorie e relazionali del servizio, che costituiscono l'area di "flessibilità" e di "adattabilità", capace di rispondere ai differenti bisogni d'uso dei segmenti di clientela .

Per fare un esempio il cliente "pensionato" sarà portatore di esigenze specifiche che si differenziano da quelle espresse dal cliente "neoisritto". Se il primo può avere esigenze più legate ad una dettagliata rendicontazione, al rispetto dei tempi, il secondo può avere esigenze maggiormente legate ad una comunicazione esaustiva dei servizi offerti dall'Azienda, facilità di entrare in contatto con l'Azienda ecc. E ancora, per continuare l'esempio, all'interno della classe di clienti neoisritti potremo trovare coloro che preferiscono una relazione "*intimacy*" con il *front-line* e altri che per questioni geografiche preferiscono altre modalità di accesso (es. internet, sportelli telematici presso gli Ordini Professionali o altro).

In termini organizzativi questo significa tradurre le specifiche del prodotto servizio individuate, in standard di processo intorno ai quali ripensare l'organizzazione delle attività, la definizione delle procedure, indurre comportamenti organizzativi che devono essere vincolanti per gli operatori. Il rispetto di questi requisiti deve poi essere costantemente monitorato attraverso un sistema di rilevazione e *reporting* che costituisce la base di partenza per la valutazione degli standard di servizio e l'introduzione di una logica di miglioramento continuo del servizio.

La definizione del Manuale dei Processi e delle Procedure ha rappresentato l'altro strumento gestionale atto a definire le modalità operative con cui si realizzano e vengono erogati i servizi dell'Azienda.

Una descrizione del lavoro operata tramite procedure organizzative permette di realizzare quanto segue:

- Uniformare le modalità operative degli OdP. A seguito della validazione di una versione dei processi vengono rimossi quei modi di operare individuali e quei margini di discrezionalità che diminuiscono la visibilità sulle attività e la flessibilità nell'utilizzo delle risorse umane;
- Standardizzare le prestazioni dell'ente. Definendo i processi aziendali si definisce una maggiore standardizzazione ed omogeneità della prestazione erogata dagli addetti, e conseguentemente del servizio erogato dall'Ente. Questo aspetto assume maggior rilievo con l'introduzione dell'operatore di processo e del portafoglio clienti, che potrebbero indurre ad una personalizzazione e variabilità della prestazione erogata;



- Socializzare le modalità operative aziendali. Poter far ricorso ad un manuale dei processi permette alle persone di sapere “come fare” determinate attività. Questo evita il dover ricostruire le conoscenze procedurali diffuse tra i vari colleghi. Si costituisce uno strumento nel quale sedimentare le conoscenze (sulle procedure) maturate dai colleghi con più esperienza. Questo risponde alla costituzione di un “sapere aziendale” come patrimonio interno dell’Azienda, non più legato a singole persone;
- Agevolare la flessibilità. Dotare le persone di uno strumento che le metta in grado di poter apprendere come si svolge un determinato processo, permette un utilizzo più flessibile delle risorse umane sui vari processi. Questa visione delle attività è strettamente correlata con l’introduzione della figura dell’operatore di processo.

In generale, la nuova configurazione dell’organizzazione del lavoro presupponeva meccanismi di coordinamento e controllo diversi da quelli del passato. Se fino ad allora il controllo era fortemente centrato sulla “supervisione diretta” e sulla “standardizzazione delle attività”, quindi fortemente centrato sul rispetto formale delle norme, in seguito questo sarebbe stato maggiormente orientato al raggiungimento di “obiettivi e risultati”.

Questo significa che i diversi ruoli avrebbero dovuto essere attivati ed essere responsabilizzati sul rispetto degli obiettivi fissati e avrebbero dovuto avere maggiori margini di autonomia in modo da intervenire per apportare azioni correttive e di miglioramento sul processo di erogazione del servizio .

Riferimenti bibliografici

Nunziata E., De Bernardis L., Ferrari G., Nasi S., (2004), “A socio-technical approach for change management due to introduction of new e-government solutions in public sector” in Proceedings International Conference on Politics and Information Systems, Technologies and Applications , Orlando, USA.

Nunziata E., Massarutto L. (2002), “Il design dei servizi nell’era del web”, in F. Butera (a cura) “Tecnologia e organizzazione per l’uomo e l’impresa”, Franco Angeli, Milano.

