

**La formazione-intervento come
metodologia per la realizzazione della
Carta dei Servizi in ASPIV**

A cura di :

Gilberto Brait, membro del Consiglio di Amministrazione di Aspiv e di
Renato Di Gregorio, Amministratore Unico di Impresa Insieme

L'ASPIV , Azienda di Servizi Pubblici Idraulici e Vari, è un'azienda del Comune di Venezia che gestisce il ciclo integrato delle acque : captazione e distribuzione dell'acqua potabile, raccolta coinvolgimento e depurazione delle acque reflue, distribuzione dell'acqua per usi industriali. Sulla base del piano strategico dell'azienda e soprattutto in relazione alle recenti disposizioni legislative in materia di rapporti con i cittadini, era necessario comunicare al cittadino, cliente del servizio, la tipologia dei servizi erogati e i livelli di prestazione degli stessi. La «Carta dei Servizi» rappresenta lo strumento di comunicazione e di impegno dell'azienda nei confronti del cittadino cliente. La sua formulazione, stesura e comunicazione è stata realizzata con un approccio ed una metodologia innovativa per le aziende pubbliche di servizio (la formazione-intervento), che ha visto il coinvolgimento collettivo di tutta la organizzazione aziendale, dal Consiglio di Amministrazione, alla Direzione sino ai livelli operativi, nella definizione dell'analisi e nella progettazione delle soluzioni, che ha permesso di far tesoro del contributo di ciascuno come apporto individuale a una causa comune.

Le fasi attraverso le quali si è sviluppato il processo sono oggetto della presente memoria che è stata redatta con i contributi fondamentali dell'Azienda e di Massimo Zanutto, Direttore del Personale e Organizzazione di ASPIV.

1) IL CONTESTO POLITICO E SOCIALE

In questi ultimi anni le aziende pubbliche di servizio italiane sono state al centro di radicali e rivoluzionari processi di cambiamento. Le origini di tali cambiamenti si fanno risalire essenzialmente:

- ad una crescente esigenza della società civile di una maggiore efficienza, qualità e trasparenza nella gestione della cosa pubblica;
- alla progressiva riduzione del trasferimento di risorse finanziarie dallo stato agli enti locali e l'esigenza di un maggior rigore nell'utilizzo delle stesse che ha imposto un recupero di efficienza nella gestione dei servizi;
- alla nuova legislazione sugli enti locali che impone la distinzione tra ruoli politici di programmazione ed indirizzo e ruoli amministrativi di conduzione e gestione dei servizi di pubblica utilità;
- alla significativa riforma legislativa di cui il settore dell'acqua è stato oggetto, la Legge Galli, coerente con lo scenario economico, politico ed istituzionale delineato, incentrata sulla integrazione del ciclo delle acque; il DPCM 4/3/96 che ne indica le linee della pratica attuazione; sulla costituzione di rapporti contrattuali (c.d. contratti di servizio) tra ente locale ed aziende per quanto concerne i livelli qualitativi di servizio da produrre ed erogare.
- la disciplina del rapporto con il cliente e la qualità del servizio erogato che è stata oggetto di disposizioni legislative ad hoc.

Questo quadro di riferimento ha favorito, seppur con tempi diversi, l'accelerazione dei processi di cambiamento nelle aziende di erogazione di servizi pubblici evidenziando al necessità di interventi congiunti di organizzazione, di formazione, di comunicazione e di gestione.

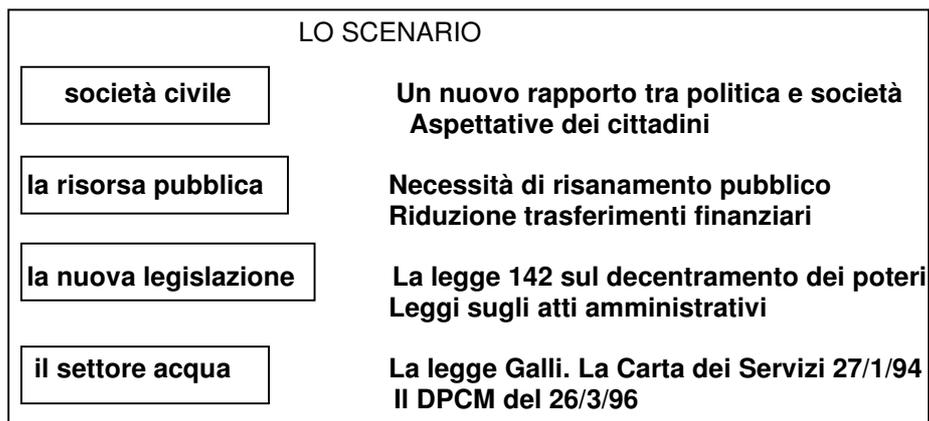


Figura n°1 Il contesto politico sociale

2) LE STRATEGIE AZIENDALI

L'ASPIV negli ultimi tre anni ha cercato di compiere un percorso coerente con le esigenze poste dal contesto indicato. I problemi che si presentavano al vertice aziendale (Consiglio di Amministrazione, Presidenza, Direzione Generale) alla fine del 1994 erano:

- una sufficiente qualità del servizio offerto in condizioni di monopolio;
- una ottima qualità del prodotto: acqua potabile, determinata principalmente dalle buone fonti di approvvigionamento ;
- un discreto rapporto con il territorio e con l'insieme degli interlocutori aziendali interni ed esterni;
- la necessità di accorpate nella struttura di base dell'azienda erogatrice di acqua potabile, gli altri servizi di: depurazione, fognatura, distribuzione con il relativo personale preposto.

Per fronteggiare questi problemi il vertice aziendale definì un piano strategico che si prefiggeva come obiettivo principale quello di

« *garantire l'approvvigionamento, la distribuzione, la raccolta e la depurazione dell'acqua nella quantità e nella qualità necessarie al minimo costo mantenendo efficienti e migliorando gli impianti, nel rispetto della*

sicurezza dei lavoratori e dell'ambiente circostante, migliorare costantemente la qualità del servizio al cliente e al contesto territoriale, monitorarne le esigenze e i livelli di soddisfazione. »



Figura n° 2 La strategia aziendale

Per attuare questi obiettivi era necessario agire su diverse variabili:

- avviare e **consolidare il ciclo integrato** delle acque con l'accorpamento delle attività di gestione delle fognature e degli impianti di depurazione, identificando il bacino ottimale di gestione in modo da ottimizzare i costi e le esigenze di approvvigionamento dell'acqua destinata al consumo umano;
- **garantire una migliore qualità di acqua** distribuita mantenendo le caratteristiche qualitative a livelli superiori a quelli di riferimento legislativo attraverso un continuo monitoraggio delle stesse e provvedendo agli interventi correttivi necessari;
- **ottimizzare la gestione** per realizzare livelli di efficienza ed economicità in grado di realizzare utili da destinare agli investimenti migliorativi;
- **ampliare i ricavi** diversificando ed ampliando la missione aziendale per generare nuove fonti di entrata;
- **intervenire sull'organizzazione** aziendale in modo da perseguire una maggiore flessibilità e polivalenza in coerenza con gli obiettivi di qualità espressi nel DPCM del 4/3/96 snellendo la struttura gerarchica, e, dall'altro pervenire ad una struttura articolata per processi in modo da controllarne meglio l'efficienza e la redditività;
- sviluppare un **nuovo rapporto con il cittadino/cliente**;
- **sviluppare coinvolgimento e partecipazione** dei lavoratori ai processi gestionali e decisionali sviluppando le professionalità necessarie.

Il vertice aziendale ritenne che il raggiungimento degli obiettivi strategici comportasse un **cambiamento culturale e gestionale di tutta l'Azienda** .

3) IL PROCESSO DI REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI

La necessità di adempiere, in tempi stretti, al rispetto di quanto previsto dalla Legge Galli relativamente alla realizzazione del « Ciclo integrato delle acque », condizionò le azioni dell'azienda. Infatti a partire dall'inizio del 1995 furono accorpati nella struttura di base dell'azienda erogatrice di acqua potabile, gli altri servizi di coinvolgimento e depurazione delle acque reflue e distribuzione dell'acqua per usi industriali. Impianti, reti di raccolta e distribuzione. Il personale ad essi preposto fu preso in carico dall'ASPIV.

In questo modo l'azienda nell'arco di circa 10 mesi incrementò il proprio organico del 50% passando da 180 a 280 dipendenti circa.

Le persone che formavano l'azienda, al termine dell'operazione, erano estremamente eterogenee per

provenienza, ed esperienza; vi era infatti il « nucleo fondamentale dell'acqua potabile » che rappresentava la maggioranza dell'organico, la storia e la cultura principale dell'azienda; vi erano poi persone che provenivano da diverse aziende private, da settori dell'Amministrazione Comunale e ancora da un Consorzio di Comuni.

La modalità organizzativa adottata per la prima fase di accorpamento dei servizi fu quella di limitare l'integrazione ai soli aspetti amministrativi gestionali mantenendo autonome organizzativamente le strutture tecniche, pur nell'ambito del coordinamento generale.

Dopo alcuni mesi, il vertice aziendale predispose un intervento organizzativo riguardante l'intera struttura aziendale nell'intento di ricercare una più efficace integrazione tra i diversi servizi allo scopo di cogliere e sfruttare le possibili sinergie tra di loro esistenti.

In coerenza con la strategia e gli obiettivi definiti, la riorganizzazione ebbe lo scopo di realizzare una economicità di gestione e di migliorare la qualità del servizio reso agli utenti.

Parallelamente alla definizione della struttura aziendale, venne progettato un intervento i cui obiettivi fondamentali erano quelli di:

- promuovere e consolidare l'integrazione culturale per realizzare identità aziendale;
- sviluppare la cultura del servizio al cliente;
- rafforzare la comunicazione interna e quella esterna;
- definire modalità di coinvolgimento, partecipazione e responsabilizzazione dei lavoratori in modo da indurre comportamenti organizzativi più consapevoli e coerenti con le trasformazioni aziendali in atto.

Era precisa convinzione del Vertice Aziendale, infatti, che per conseguire i risultati attesi dal processo di cambiamento organizzativo fosse necessario il coinvolgimento delle persone in processi formativi collettivi contestuali al processo di intervento organizzativo.

In altri termini era necessario individuare « un meccanismo di coinvolgimento collettivo che consentisse di confrontare i punti di partenza diversi degli attori in gioco e di costruire un percorso di analisi e progettazione collettiva che potesse far tesoro del contributo di ciascuno come apporto individuale ad una causa generale » (da: La formazione-intervento nelle organizzazioni di Renato Di Gregorio, ed. Guerini & Ass.)

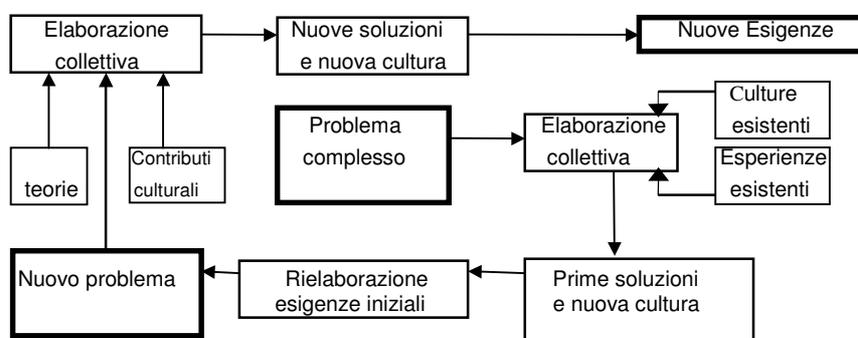


Figura n°3: la spirale dell'apprendimento della formazione-intervento

L'occasione per instaurare un meccanismo di coinvolgimento collettivo con le caratteristiche indicate fu data dalla realizzazione della Carta dei Servizi che l'Azienda intendeva pubblicare dopo l'assestamento organizzativo.

4) LA CARTA DEI SERVIZI

Il Vertice Aziendale annetteva particolare importanza alla realizzazione della Carta dei Servizi per i seguenti motivi.

Anzitutto si trattava di adempiere ad una Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri (27/1/94 nota come Direttiva Cassese). Questa direttiva disciplina i rapporti tra Ente erogatore dei servizi ed il cittadino, nel

senso previsto dalla legge 24/1/90 che attribuisce ai cittadini un potere di controllo diretto sulla qualità dei servizi erogati, dalle aziende produttrici ed erogatrici di servizi pubblici. La sua definizione e applicazione, inoltre, ha notevoli implicazioni sull'organizzazione aziendale e sulle modalità di gestione. Infatti la necessità di definire degli standard di qualità del servizio erogato, di comunicare al cittadino gli standard adottati, di verificarne il rispetto aziendale ed il grado di soddisfazione degli utenti, necessita di un coinvolgimento globale dell'azienda e di una **organizzazione che ponga al centro** del proprio business **il cliente e le sue esigenze**. Per tale motivo l'Azienda, nel dare alcuni indirizzi e orientamenti per l'impostazione della carta dei servizi, scelse la qualità dei servizi quale fattore strategico nei rapporti tra azienda e cittadino.

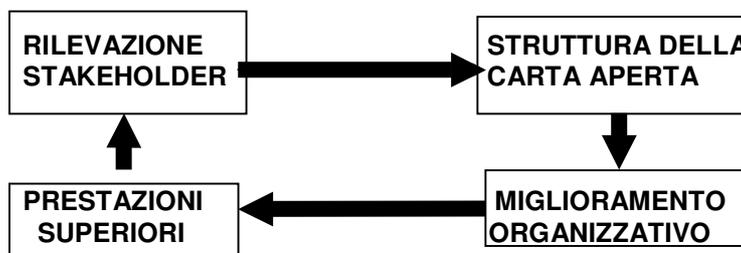


Figura n° 4 : Il circolo virtuoso della carta dei Servizi

5) IL MODELLO DI INTERVENTO

L'azienda era convinta che: il cambiamento organizzativo dovuto alla fusione dell'azienda era in corso e suscitava alcune ansie e preoccupazioni interne, il patrimonio di esperienze, conoscenze e professionalità presenti nell'azienda risultava fondamentale per trovare i parametri da fissare nella carta, il Consiglio di Amministrazione era propenso a una politica di coinvolgimento del personale in quanto convinto che la condivisione degli obiettivi, avrebbe realizzato integrazione culturale, senso di appartenenza, desiderio di partecipare alla risoluzione dei problemi.

Pertanto, dopo una consultazione di alcune consulenze, essa decise per una «consulenza di processo», di una consulenza cioè in grado di attivare un processo di formazione-intervento, che mettesse il personale nelle condizioni di conoscere e condividere i problemi dell'azienda e di concorrere alla loro risoluzione partecipando consapevolmente al processo di cambiamento in atto.

La scelta di questo modello partecipativo, era mosso dalla necessità di stimolare e realizzare una condivisione collettiva dei problemi che l'azienda doveva affrontare e delle linee che doveva perseguire. Una condivisione estesa a tutti i lavoratori dell'azienda, poi all'utenza e a un certo numero di interlocutori esterni (stakeholder) che avessero potere e interesse ad intervenire sulle scelte che l'azienda si accingeva a fare.

Le linee di intervento per migliorare la qualità del servizio, per sviluppare una migliore comunicazione con la clientela, per realizzare un processo di integrazione e miglioramento interno, richiedevano infatti un coinvolgimento di tutte le potenzialità aziendali e la piena disponibilità del personale, anche di quello più operativo che ha un più stretto contatto con l'utenza.

Gli stessi valori che caratterizzavano le persone insediate al vertice dell'azienda dalla amministrazione comunale portava a scegliere una strada gestionale democratica che consentisse a tutto il personale di apportare il proprio contributo al miglioramento che era opportuno avviare, una volta note le criticità, sia specifiche che generali da superare.

Il modello di intervento fu presentato dai consulenti in una delle prime riunioni previste dal progetto di intervento, al Consiglio di Amministrazione dell'Azienda.

La Consulenza, dopo aver illustrato le motivazioni del progetto di intervento ebbe modo di sottolineare la propria filosofia di intervento: « ... Noi crediamo che la struttura abbia in se stessa la potenzialità per sviluppare percorsi innovativi per la realizzazione di programmi tesi al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia aziendale. Essa ha solo bisogno di essere supportata a mettere in moto una «spirale virtuosa» di cambiamento che consenta di eccitare e rendere disponibili le competenze interne necessarie e

individuare quelle esterne da utilizzare temporaneamente»

Il modello di formazione-intervento utilizzato si articola solitamente in alcune fasi topiche.

- a) Innanzitutto è opportuno costituire una **struttura** che si occupi di gestire il processo di cambiamento. Essa viene costituita appositamente per seguire e gestire il cambiamento apprendendo la metodologia di cui la consulenza è portatrice.
- b) Poi è fondamentale sviluppare un processo di **condivisione strategica**. Essa è un'operazione che serve a rappresentare a tutti i livelli della struttura la strategia che il vertice intende perseguire così da consentire di dibattere e condividere gli obiettivi da realizzare e comprendere il senso del cambiamento atteso, le modalità per realizzarlo e i ruoli da esercitare per gestirlo e svilupparlo. Questa fase, solitamente condotta a mezzo della tecnica del workshop, è possibile effettuare, a mezzo questionario, la rilevazione delle culture in gioco che possono ostacolare o facilitare il processo d'intervento.
- c) Propedeuticamente è naturalmente necessario formalizzare con il vertice le **strategie** che l'azienda intende perseguire così che possano essere rappresentate e discusse all'interno dei workshop di condivisione strategica.
- d) Successivamente alla fase di condivisione strategica si possono costituire **gruppi di progetto** interfunzionali per realizzare il programma di miglioramento. Essi servono per affrontare i problemi che l'azienda deve risolvere, nel quadro più generale definito dalle linee strategiche, al fine di trovare soluzioni più opportune e condivise.
- e) Durante tutto il processo è importante attivare un'efficace **comunicazione** così da rappresentare l'identità dell'azienda e della sua gestione attraverso il racconto dei processi di miglioramento posti in essere e delle metodologie utilizzate. E' chiaro che ciò comporta che sia nella fase di condivisione strategica che in quella di realizzazione dei progetti di miglioramento gli interlocutori più rappresentativi del contesto sociale vengano coinvolti in qualche misura.

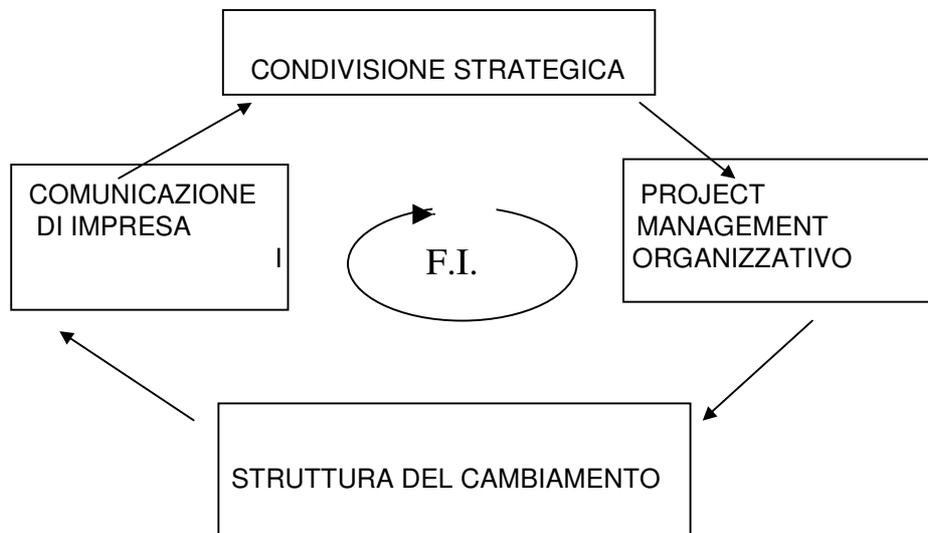


Figura n° 5 : R. Di Gregorio (Progetti di Cambiamento)

Il modello di intervento fu approvato dal Consiglio di Amministrazione e subito dopo partì il processo realizzativo.

6). IL PROCESSO DI REALIZZAZIONE

Le fasi nelle quali è stato articolato il progetto sono:

- 1) condivisione strategica

- 2) definizione e avvio della struttura di progetto
- 3) il lavoro di progetto
- 4) la definizione della carta dei servizi
- 5) la rilevazione dell'accettabilità sociale dei parametri
- 6) la pubblicazione della carta
- 7) la realizzazione del bilancio sociale

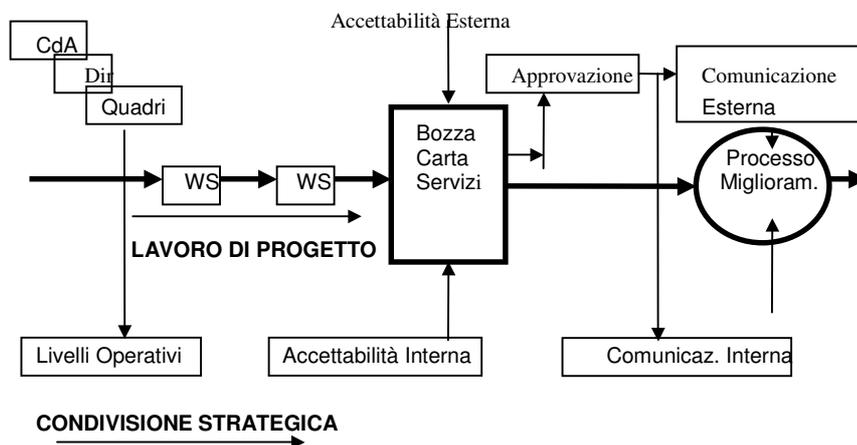


Figura n°6 Il piano di intervento

6.1 - LA CONDIVISIONE STRATEGICA

Questa fase si poneva l'obiettivo di rappresentare la strategia aziendale da perseguire per consentire a tutti i livelli della struttura di governo dell'azienda di dibattere e condividere gli obiettivi dell'intervento, le modalità per realizzarlo e i ruoli da esercitare per gestirlo e svilupparlo.

Si organizzarono conseguentemente una serie di riunioni di una giornata ciascuna rispettivamente con: i componenti del Consiglio di Amministrazione e Dirigenti aziendali, Quadri e Capi di Primo Livello, i Capi di Secondo Livello.

In questi incontri il Vertice Aziendale, supportato dalla Consulenza, ha illustrato le strategie e l'assetto organizzativo che si andava a dare, i valori su cui si basava il programma di formazione-intervento che si intendeva lanciare per la realizzazione della "carta", gli obiettivi che si prefiggeva e i risultati che si attendeva da questo impegno collettivo, le modalità operative attraverso le quali si intendeva concretamente agire.

Le persone coinvolte direttamente in queste riunioni furono una settantina

L'obiettivo era però quello di raggiungere tutta la popolazione aziendale per favorire e stimolare attraverso la comunicazione iniziale un successivo coinvolgimento nella fase «operativa» di definizione di parametri e degli indicatori per la Carta dei Servizi.

A questo scopo si predispose e si distribuì a ciascun capo il materiale per organizzare con i propri collaboratori una breve riunione strutturata in analogia alle riunioni tenute dal Vertice Aziendale.

Si voleva così attribuire ai capi un ruolo attivo nella comunicazione interna.

6.2 - DEFINIZIONE E AVVIO DELLA STRUTTURA DI PROGETTO

Completata la «condivisione», per dare avvio alla realizzazione vera e propria della carta dei Servizi venne organizzato un primo Workshop al quale furono invitati i Dirigenti, i Quadri ed i Capi di Primo Livello, complessivamente una popolazione di circa quaranta persone.

Scopo di questo Workshop fu quello di definire le linee entro le quali doveva essere svolto, attraverso dei gruppi di progetto, il lavoro di predisposizione della Carta.

Le modalità di lavoro adottate nel corso del Workshop furono quelle di far «maturare le decisioni» attraverso lavori di gruppo e successivi dibattiti in plenaria dei risultati raggiunti da ciascun gruppo.

Il risultato del lavoro del Workshop si concretizzò in una proposta al vertice Aziendale di un «**indice**» della Carta dei Servizi e di una **Struttura** per la progettazione della carta articolata in quattro gruppi di lavoro a ciascuno dei quali doveva essere affidato il compito di predisporre la definizione di una parte della carta.

I gruppi di lavoro erano composti in modo intersettoriale per far sì che in ciascun gruppo fossero rappresentate le principali funzioni aziendali.

Fu individuato, inoltre, un esponente della Direzione che doveva svolgere il ruolo di coordinatore dei gruppi.

6.3. - IL LAVORO DI PROGETTO

Una volta verificata, da parte del Vertice Aziendale, all'interno del workshop, la coerenza della proposta formulata, si diede avvio al lavoro dei gruppi sulla base della traccia proposta.

I gruppi, attraverso il proprio capo gruppo, riferivano sull'andamento del lavoro al Dirigente Coordinatore che aveva il compito di garantire la coerenza tra i lavori dei gruppi e di verificare la compatibilità del loro lavoro con il disegno strategico aziendale e con i vincoli posti dal Vertice Aziendale e dal contesto esterno.

Era compito specifico di ciascun componente i gruppi di lavoro di coinvolgere tutti gli operatori (i superiori e i collaboratori) del settore del quale faceva parte in modo da apportare al lavoro del gruppo stesso il contributo dell'intero settore.

Il risultato del lavoro di ciascun gruppo integrato con il lavoro degli altri portò alla predisposizione di una prima bozza di Carta dei Servizi.

6.4. - LA DEFINIZIONE DELLA CARTA DEI SERVIZI

La bozza della Carta dei Servizi predisposta dai gruppi di lavoro fu posta alla base del lavoro di un secondo Workshop, al quale furono invitati i medesimi partecipanti del primo, con l'obiettivo di formulare una proposta di testo di Carta dei Servizi condivisa da tutta la struttura alta dell'azienda per poi condividerla anche con il vertice.

Le modalità del lavoro nel corso del Workshop furono ancora quelle del lavoro di gruppo e delle successive discussioni in plenaria, la metodologia seguita fu quella di fornire, attraverso gli interventi del Vertice Aziendale della Consulenza e dei Testimoni Esterni, stimoli alla discussione e strumenti di lavoro lasciando ai partecipanti il compito di formulare la proposta definitiva del testo della Carta dei servizi.

Al termine dei due giorni di Workshop fu affidato un mandato «ristretto» ai Capi Gruppi ed al Coordinatore per la predisposizione di una redazione «finale» della carta che tenesse conto del lavoro fatto a monte dai gruppi interfunzionali e dei suggerimenti introdotti con il lavoro dei gruppi composti all'interno del workshop.

I Capi Gruppi ed il Coordinatore di conseguenza collazionarono nei giorni successivi la bozza del testo definitivo da sottoporre al Vertice Aziendale per l'approvazione finale.

6.5. - LA RILEVAZIONE DELL'ACCETTABILITÀ SOCIALE DEI PARAMETRI

L'attività progettuale finora aveva riguardato la struttura interna e aveva consentito di definire i limiti su cui l'azienda sentiva di potersi impegnare nei riguardi dell'utenza. Era a quel momento utile verificare se questi limiti fossero ben recepiti dalla clientela o se il livello delle attese fosse stato così diverso da rendere la carta in produzione non sufficientemente apprezzata.

Inoltre diventava importante verificare con l'occasione la percezione che le diverse utenze dell'azienda avevano dell'identità e del funzionamento aziendale e come avrebbero visto la pubblicazione di una carta dei servizi.

La parte della struttura che aveva partecipato alla progettazione della carta costituiva un terzo del personale interno. Era quindi importante rilevare anche le valutazioni e le considerazioni espresse dal resto del personale, verificando nel contempo l'efficacia con cui i capi avevano sviluppato il processo di

comunicazione interna.

Fu dunque scelta una società esperta in ricerca sociale: la Intermatrix ed essa lavorò con i Gruppi, il Coordinatore e la consulenza di processo, nel predisporre:

- un primo questionario da sottoporre telefonicamente ad un campione di utenti distinti in base alla loro residenza nelle varie zone del Comune di Venezia
- un secondo questionario da sottoporre mediante interviste dirette individuali ad un campione di «utenti industriali» dell'Azienda
- un terzo questionario, rivolto a tutte le persone che lavoravano in azienda per rilevare quali fossero le loro valutazioni relativamente alla metodologia adottata per la redazione della Carta dei Servizi, al processo organizzativo in corso, al contenuto elaborato per dar vita alla Carta dei Servizi

Le valutazioni espresse dagli utenti sul livello di prestazione offerto dall'azienda, integrate con le valutazioni espresse dai lavoratori dell'Azienda, avrebbero potuto costituire anche un ottimo spunto per innescare ulteriori processi di miglioramento interni, successivamente alla pubblicazione della carta

Il risultato di questa fase di lavoro è riassumibile nei seguenti punti:

- a) la valutazione che gli utenti civili ed industriali esprimevano sul livello di prestazione offerto dall'azienda era complessivamente positiva e pertanto la Carta dei Servizi poteva essere pubblicata nei termini in cui era stata predisposta in quanto la «promessa contrattuale» in essa contenuta era coerente con le aspettative degli utenti;
- b) dalla rilevazione effettuata verso l'interno si rilevava che il coinvolgimento «dell'intera struttura aziendale» non era stato così profondo e completo come ci si aspettava perché gruppi di persone risultavano ancora «lontani» dal progetto. Ciò indicava che i «Capi» non erano stati efficaci nella comunicazione interna. La giustificazione che si formulava da più parti era che questo genere di ruolo, non richiesto in precedenza, non aveva trovato i capi preparati.

Si predispose, pertanto, un progetto formativo finalizzato al consolidamento del ruolo dei capi, così da migliorare le capacità di conduzione del personale in genere e dei gruppi di lavoro in particolare, per migliorare le loro tecniche per la gestione della comunicazione interna.

Si predispose inoltre un progetto di comunicazione interna, articolato in riunioni di mezza giornata, così da toccare tutte le persone dell'azienda e rafforzare ed omogeneizzare l'informazione sul progetto della Carta dei Servizi e sul processo di riorganizzazione aziendale.

6.6.- PUBBLICAZIONE DELLA “CARTA”

Una volta verificata la validità del lavoro fatto e la buona immagine che l'azienda riscuoteva presso i propri clienti/utenti, si dette quindi mandato alla struttura interna di procedere alla stampa della Carta.

In questa fase i coordinatori dei gruppi di progetto, oramai costituitisi in una sorta di “comitato operativo”, hanno assistito la funzione Comunicazione aziendale e l'agenzia di comunicazione che ha avuto in cura la realizzazione del progetto grafico e la stampa della Carta.

In apertura della Carta si è trovato modo di indicare l'impegno progettuale sostenuto dai gruppi di progetto. Le foto di copertina sono state scelte per indicare l'impegno contrattuale con la clientela (il fronte) e per indicare l'impegno dei lavoratori per rispettarlo (il retro).

6.7.- FORMULAZIONE DEL “BILANCIO SOCIALE”

Una volta pubblicata e distribuita la carta al territorio, l'Azienda ha inteso rappresentare con maggiore evidenza la sua nuova identità e cogliere l'occasione per mostrare il valore aggiunto che i cittadini ricavano dalla presenza e dall'operare aziendale, la qualità delle politiche gestionali adottate, il sistema di relazioni che intendeva intrattenere con il contesto sociale.

In questo senso ha adottato il modello di Bilancio Sociale di Roberto Marziantonio e, sempre utilizzando un approccio fondato sul lavoro di gruppo, è riuscita a costruirlo, a realizzarlo e a pubblicarlo.

Il documento, che rappresenta una novità assoluta in Italia, in particolare per le aziende di servizio

pubbliche, è articolato in alcuni specifici capitoli:

- **l'identità**, rappresentata da un insieme di elementi quali: la missione, i principi di riferimento, la struttura organizzativa, il disegno strategico, le linee politiche, le scelte d'intervento significative, i dati significativi che caratterizzano l'azienda, il conto economico e lo stato patrimoniale;
- **il valore aggiunto** (inteso come differenza tra il valore della produzione e il costo di beni e servizi) e la sua distribuzione nei riguardi degli stakeholder di riferimento
- **la relazione sociale**, che pone in evidenza la gestione, la valorizzazione e lo sviluppo del personale aziendale
- **la contabilità sociale**, che è la documentazione qualitativa e numerica delle spese e dei ricavi sociali quantificabili, conseguiti dall'azienda, suddivisi tra gli stakeholder di riferimento che esprimono e rappresentano il contesto sociale.

La sua pubblicazione ha meritato "l'OSCAR DI BILANCIO 1997" che è un riconoscimento offerto dall'Assolombarda a quei bilanci italiani che si contraddistinguono per la chiarezza, per la completezza dei dati e, in questo caso, per l'originalità del prototipo in un momento storico che richiede alle aziende pubbliche di rappresentare in modo sempre più trasparente e completo la qualità della propria gestione

7) SINTESI E CONCLUSIONI

Il processo organizzativo di integrazione e razionalizzazione dei vari servizi afferenti al ciclo dell'acqua gestiti dall'Azienda con l'obiettivo di soddisfare contemporaneamente le due esigenze di qualità del servizio ed economicità di gestione ha evidenziato la necessità di intervenire su tutte le variabili organizzative con l'obiettivo di renderle tra di loro coerenti.

Lo strumento di intervento individuato è stato quello del coinvolgimento attraverso il meccanismo della «formazione-intervento».

L'occasione di introdurre tale meccanismo è stata offerta dalla necessità di realizzare un progetto di grande importanza per l'Azienda quale la predisposizione e pubblicazione della Carta dei Servizi, ma il suo uso è servito poi ad affrontare molti altri aspetti della gestione aziendale.

I risultati ottenuti sono però riassumibili in tre grandi aree:

la predisposizione della Carta dei Servizi Aziendale è avvenuta attraverso una metodologia innovativa che ha favorito il coinvolgimento e la partecipazione di gran parte delle persone che lavorano in questa azienda. Questo ha generato un effetto positivo immediato nella realizzazione del documento stesso ed ha gettato le basi culturali per una responsabilizzazione di tutti i lavoratori circa l'impegno formale assunto dall'Azienda con i suoi utenti.

L'occasione è servita per introdurre in azienda una filosofia gestionale che punta al miglioramento continuo attraverso il coinvolgimento, la partecipazione e la consapevolezza di tutto il personale degli obiettivi e delle necessità aziendali.

Si è attivato un sistema di "ascolto" della percezione dell'utenza ed esso diventa uno strumento nuovo per la misurazione della prestazione aziendale e uno stimolo continuo per sviluppare progetti di miglioramento.

Si è introdotta in azienda, attraverso il "bilancio sociale" una sensibilità e una strumentazione volta ad una rendicontazione sociale del funzionamento aziendale, delle politiche gestionali adottate e dei programmi di miglioramento intrapresi.