

DIVISIONE MERCATO: NUOVO ASSETTO ORGANIZZATIVO DEL CUSTOMER SERVICE

PREMESSA

Come noto nel giugno 2009 è stato varato il nuovo modello organizzativo della Divisione Mercato.

In coerenza con la mission assegnata: "Eccellere nella qualità dei servizi offerti ai clienti nel Mercato dell'elettricità e del gas in Italia", l'organizzazione divisionale si è sviluppata sostanzialmente su tre linee guida: focus sul Cliente di riferimento, compliance antitrust, valorizzazione dell'attuale presenza sul territorio (Punti Enel).

Con la modifica organizzativa si è dunque dato l'avvio anche ad un cambiamento culturale volto a "mettere il cliente al centro dell'azione aziendale" ed a fidelizzarlo attraverso la Qualità. Cambiamento ravvisabile anche nella terminologia utilizzata per denominare le nuove unità organizzative. L'ex unità "Operation" diviene "Customer Service" ovvero "unità di servizio al cliente", in modo da evidenziare il rilievo strategico dei compiti assegnati: offrire i delicati servizi post-sales ai Clienti di riferimento.

Proprio nell'ottica della focalizzazione sul Cliente il Customer Service è stato articolato nelle due unità Mercato Libero e Servizio di Maggior Tutela, mentre, successivamente, il Credito, è stato portato a riporto diretto del Responsabile del Customer Service, e focalizzato sui diversi segmenti di clientela ("Corporate" e "Mass market").

L'organizzazione del 2009 ha avuto modo di confrontarsi da subito con un contesto economico sfavorevole. Tuttavia se da un lato il calo generalizzato della domanda di energia elettrica e di gas, ha determinato una riduzione del prezzo delle commodities ed un inasprimento della concorrenza su tutti i segmenti di mercato, dall'altro il nuovo assetto organizzativo, le competenze e le persone della Divisione hanno permesso la conferma della leadership di Enel nel mercato libero dell'energia elettrica e il consolidamento dei primi risultati sulla via della Qualità.

Gli "indicatori chiave" della Qualità e cioè il Customer Satisfaction Index (che misura il grado di soddisfazione dei clienti), e l'indice di reclusività (che misura la percentuale di reclami ricevuti dai nostri clienti), hanno fatto registrare dei miglioramenti, confermando



L'ENERGIA CHE TI ASCOLTA.

che la Divisione ha intrapreso per il giusto verso "la via dell'eccellenza nella qualità dei servizi resi".

Per divenire leader indiscussi nella qualità del servizio offerto ai clienti in un mercato ad alto tasso di competitività e variabilità, occorre però "avvicinare" ulteriormente l'organizzazione al Cliente, contribuendo anche attraverso la leva organizzativa, alla fidelizzazione del Cliente ed alla riduzione del "churn" (tasso di abbandono).

In questa ottica il nuovo modello di funzionamento del Customer Service, in linea di continuità con la riorganizzazione del 2009 e, nel rispetto delle medesime linee guida, prevede:

- una focalizzazione dei processi dell'Unità Mercato libero (Attivazione, Fatturazione, Customer management) su specifici segmenti di clientela ("Business", "Microbusiness e Mass Market");
- un'ulteriore valorizzazione della presenza Divisionale sul territorio, attraverso una nuova visione del Punto Enel, che, rimanendo compliant alle norme antitrust, può finalmente spiegare tutte le potenzialità di luogo deputato al contatto diretto con il Cliente;
- una rivisitazione organizzativa delle 4 Macro Aree, che, snellite nei processi fungano da sostegno del nuovo ruolo del Punto Enel, e coordinino specifici centri di competenza del back office del servizio di maggior tutela, ove impiegare le risorse e le competenze degli (ex) Contact Center.

L'EVOLUZIONE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO

Attualmente l'Area di Business Customer Service prevede **le seguenti unità:**

- **Supporto Normativo e Fiscale;**
- **Integration Manager;**
- **Mercato Libero;**
- **Servizio Maggior Tutela;**
- **Sistemi di Customer Service;**
- **Credito;**
- **Quattro Macro aree territoriali.**

UNITÀ MERCATO LIBERO

Con la struttura varata nel 2009 sono stati ricondotti sotto **un'unica responsabilità** i processi relativi ai clienti del Mercato Libero (ad eccezione del "Credito" e dei "Sistemi di CS" che operano trasversalmente all'Area di Business Customer Service).

La creazione di un'Unità focalizzata sul mercato libero ha consentito nel 2009 il raggiungimento di buoni risultati sia sotto l'aspetto delle performance, che sotto il profilo della chiarezza organizzativa dei ruoli e delle responsabilità.

Nell'ottica sopra accennata di perseguire l'eccellenza nella qualità del servizio reso alla Clientela, si ritiene di poter acquisire ulteriori margini di miglioramento focalizzando i processi dell'Unità Mercato Libero su segmenti specifici di clientela, riducendo per questa via il "churn" (tasso di abbandono).

Come noto l'Unità Mercato Libero risulta allo stato così articolata:

- Attivazione Clienti;
- Misura;
- Fatturazione Mercato Libero;
- Customer Care Mercato Libero;
- Rapporti con reti Mercato Libero;
- Implementazione prodotti;

La rivisitazione organizzativa riguarda le seguenti articolazioni:

➤ **Attivazione clienti**

L'Unità già articolata in: Acquisition, Attivazione trasporto e Commissioni Canali, fornisce le linee guida e di indirizzo per l'attivazione dei clienti del mercato libero, definendo obiettivi e carichi di lavoro e coordinando le strutture preposte.

Nell'ottica di focalizzare anche il processo di acquisizione per cliente l' (ex) unità "Acquisition" viene scissa nelle unità **"Acquisition Clienti business"** e **"Acquisition Clienti micro business e mass market"**. Alle nuove Unità rimangono assegnati, in relazione al cliente di riferimento i seguenti compiti;

- fornire le linee guida e di indirizzo per l'acquisizione dei clienti del mercato libero, definendo obiettivi e carichi di lavoro;
- gestire le richieste di fornitura relative ai contratti, dalla fase di caricamento dei dati alla validazione degli stessi, interfacciandosi con i canali di competenza;
- garantire la qualità delle attività svolte;
- realizzare il coordinamento degli outsourcer.

- gestire il processo dei recessi e dei rapporti con i traders.

Rimangono confermate responsabilità e compiti delle unità "Attivazione Trasporto" e "Commissioni canali".

➤ **Fatturazione Mercato libero**

L'assetto definito al termine del confronto del 2009 ha favorito la diffusione di una cultura comune sul processo di fatturazione e ridotto la catena decisionale attraverso il riporto diretto dei poli territoriali al responsabile di processo. Risulta comunque necessario intervenire sotto il profilo organizzativo per separare le attività operative della fatturazione, dalle attività di analisi e studio del processo finalizzate ad un miglioramento continuo, e per focalizzare le attività di fatturazione sul Cliente servito. A tal fine a staff del Responsabile si prevede l'istituzione di una nuova unità denominata "**Billing Process Improvement**" con il compito di analizzare il processo di fatturazione end to end, dalla fase di pre-billing al post-sales, di identificare aree ed azioni di miglioramento, di monitorare la performance complessiva del processo di fatturazione e di aggiornare le procedure, dei processi e dei sistemi in linea con le dinamiche del mercato e delle nuove offerte.

Mentre nell'ottica della focalizzazione sul Cliente servito:

- viene ridenominato il Polo specialistico di Milano in "**Unità Billing Power e Gas Business**", con il compito di assicurare la fatturazione end-to-end dei clienti del mercato Business, incluse le attività di pre-billing e post-sales; curare le attività specialistiche di fatturazione dei clienti Business, supportando le Macro Aree Territoriali Vendita Corporate ed assicurando la risoluzione delle problematiche influenti sulla corretta fatturazione; coordinare attraverso i Partner Support gli outsourcer della fatturazione clienti business;
- vengono ridenominate l' (ex) Unità Coordinamento operativo Mercato Elettrico (Roma) in Unità "**Billing Power microbusiness e mass market**" e l' (ex) Unità Coordinamento operativo Mercato Gas (Talsano) in "**Billing Gas microbusiness e mass market**"; ciascuna unità per la commodity e per la clientela di riferimento continua ad assicurare la fatturazione dei clienti del ML elettrico/gas, cura l'aggiornamento dei corrispettivi e degli oneri di sistema e dei sistemi di fatturazione in base

alle disposizioni dell'AEEG; coordina gli outsourcer della fatturazione power/gas;

- viene istituita **l'Unità Post Sales** -, alla quale riportano le attività dei centri di post sales di Mestre, Udine, Ancona e Reggio Calabria (dislocazioni confermate), ed ai quali si aggiunge la dislocazione di Avellino (ex RCR) - che rimane incaricata di assicurare la gestione delle attività di post sales e il supporto operativo per la risoluzione delle problematiche di post fatturazione (provenienti da Pubbliche Amministrazioni, Comuni, Associazioni di Consumatori etc.) di competenza delle Macro Aree di Customer Service;
- il polo di Civitavecchia (ex control room) viene ridenominato **Unità di Billing Collection** per l'effettuazione di attività di recupero di fatturazione in termini di lavorazione degli scarti e di caricamento delle anagrafiche dei clienti.

➤ **Rapporti con reti**

Rimane sostanzialmente confermata la struttura e l'articolazione territoriale (Poli Nord Ovest, Nord Est, Centro e Sud), salva l'unificazione di responsabilità in un unico Coordinamento Operativo (Processi e coordinamento operativo) competente per entrambe le commodity.

➤ **Implementazione prodotti**

Fermo restando le competenze già attribuite all'unità, nell'ottica di meglio definire e formalizzare l'attività di Program Management Office e aumentare la responsabilità in termini di integrazione sistemi del mercato libero, vengono attribuite le seguenti nuove attività:

- a) supportare le unità del mercato libero nella stesura dei requisiti dei sistemi ed assicurare il coordinamento delle richieste di implementazione vs le strutture della Direzione Operativa ICT (Demand&Delivery);
- b) curare, in collaborazione con le unità interessate, lo studio e lo sviluppo di nuovi sistemi per il mercato libero e l'aggiornamento di quelli esistenti;
- c) svolgere le attività di PMO per il Mercato libero.

L'ENERGIA CHE TI ASCOLTA.

➤ **Misura**

Responsabilità e compiti confermati.

➤ **Customer Care mercato libero**

Nell'ottica di focalizzare le attività di customer care per segmento clienti, l'unità viene articolata come segue:

- Business Customer Management e Microbusiness e mass market Customer Management con il compito, per la diversa tipologia di clientela, di definire le strategie di customer management; monitorare la qualità della relazione con i clienti, garantendo – con regolatorio e compliance antitrust - il rispetto delle procedure commerciali e della normativa regolatoria; aggiornare i processi, i sistemi di supporto e le procedure da diffondere attraverso il Knowledge Base Management System; supportare le strutture di macro area nel coordinamento operativo dei canali di contatto (Punti Enel, Rete indiretta, Partners) e nelle interfacce con le altre strutture del territorio per il segmento di clienti di competenza.
- Rapporti con associazioni e autorità, competente a definire le linee guida e il supporto per la gestione della conciliazione con le Associazioni di Consumatori, curare le attività di risarcimento danni e di richieste di informative provenienti dall'Autorità e dall'Acquirente Unico, in collaborazione con Regolatorio e compliance antitrust.
- Sviluppo rete indiretta con il compito di sviluppare la rete indiretta per le attività di gestione del mercato libero, fare scouting di nuovi Dealers, collaborando con l'AdB Vendite Mass Market per sinergie punti indiretti e la rete di Enel.si; gestire le iniziative per i clienti del mercato libero (nuove offerte, loyalty, ecc) alla rete indiretta.

Viene confermato il coordinamento funzionale delle strutture di Customer care ML delle macro Aree come sotto precisato.

Vengono altresì confermate le dislocazioni di Napoli e Talsano.

MACRO AREE DEL CUSTOMER SERVICE

Il nuovo assetto proposto per le 4 macro aree si muove su alcune linee guida fondamentali, ovvero:

- razionalizzazione organizzativa: superamento del layer organizzativo di customer care SMT di macro area e contestuale istituzione dei centri di competenza (vedi appresso), con attribuzione di responsabilità di tutte le attività di front-end a livello di singola regione o pluriregionale;
- focalizzazione dell'Unità Mercato libero di Macro Area quale veicolo per la diffusione delle strategie del mercato libero a livello territoriale e quale presidio territoriale di post sales mercato libero ;
- creazione di centri di competenza SMT per la riallocazione delle attività di back office, nell'ottica di creare dei centri di eccellenza finalizzati all'efficientamento dei processi assegnati;
- definizione di una cabina di regia per il coordinamento dei formatori per entrambi i mercati e per la gestione dei partners.

La nuova articolazione della Macroarea può essere così dettagliata :

- Gestione Patnership, Training e Quality assurance

E' prevista all'interno di ogni macro area a staff del Responsabile. Tale Unità, oltre alle note attività di Quality Assurance, ha il compito di presidiare le attività di formazione su entrambi i mercati nonché di gestire le Partnership attive della macro area di competenza in termini di: controlli qualità, supervisione attività assegnate, uniformità comportamentali e supporto tecnico per entrambi i mercati (libero/servizio maggior tutela).

- Unità Mercato Libero

E' il riferimento a livello di Macro Area delle unità centrali. Ad essa sono affidati due processi fondamentali:

- Customer management: veicola le modalità di contatto con i clienti per tutti i canali presenti sul territorio:
 - Punti Enel
 - Rete Indirettae si interfaccia con Unità di Vendita,
- Post Sales di Macro Area: è il riferimento territoriale per le attività di post sales del mercato libero;

L'ENERGIA CHE TI ASCOLTA.

- Unità Front end:

Il superamento dell'unità organizzativa Customer Care del Servizio di Maggior Tutela comporta come primo effetto il diretto riporto al Responsabile di Macroarea delle Unità definite di Front End.

Tali unità nella nuova organizzazione sono deputate alla gestione dei canali "Face" diretti e indiretti (Punti Enel e Rete indiretta) per entrambi i mercati presenti nel territorio di competenza.

Dal Responsabile di Macro Area dipendono poi 2 centri di competenza SMT Billing (per il back office di fatturazione) e SMT Customer care (per il back office customer care).

Punti Enel

Tra gli aspetti più rilevanti di questa nuova rivisitazione organizzativa, assume particolare importanza quello relativo alla ridefinizione del ruolo dei Punti Enel.

Lo scopo, in questa fase, è quello di far diventare il Punto Enel un punto di contatto affidabile, efficace e efficiente e di valorizzarne le attività di vendita, "trasformandolo" in un punto di riferimento a "tutto tondo" per clienti e territorio.

Assetto attuale Punti Enel ed ex Contact center.

Attualmente i P.E. svolgono compiti di gestione e acquisizione del cliente elettrico e sono organizzati in due differenti postazioni: la postazione A, dedicata esclusivamente al Servizio di Maggior Tutela, e la postazione B dedicata unicamente al Mercato libero (funzionalmente dipendente dall'Unità Customer care mercato Libero) .

Sotto il profilo delle attività specifiche, le risorse sono oggi impegnate in misura prevalente in attività di back-office SMT (ad es. rifatturazioni a seguito delibere, reclami e informative verbali , rettifiche manuali , controlli di gestione, fatturazione locale).

Anche le risorse presenti nei siti di Contact Center risultano in prevalenza specializzate sui processi relativi ad attività del servizio di maggior tutela (reclami, stipula cessazioni contratti, rateizzazioni, richiesta preventivi, fatturato locale , gestione verifiche ecc.).

Il nuovo assetto

Nell'ottica di perseguire gli obiettivi di qualità sopra citati, ma anche sotto il profilo dell'impiego ottimale delle risorse e dell'ottimizzazione dei carichi di lavoro, la nuova organizzazione dei P.E . segue due direttrici essenziali : rafforzare il front end (attività di contatto diretto con i clienti) ed efficientare le attività di back office.

Il Punto Enel – alla luce del nuovo parere espresso dall'Autorithy – è organizzato con un'unica postazione comune per le attività gestionali relative ai clienti del ML e SMT e per la vendita del gas, mentre le attività di vendita power e gas - in continuità con quanto oggi avviene con la postazione B - sono svolte in un corner dedicato.

Per favorire la maggior focalizzazione sul front office delle risorse del Punto Enel si procede a riallocare parte dell'attività di back office presso i Centri di competenza SMT. In sintesi si prevede che resteranno presso i P.E. le attività di back office correlate al front office (es.: rifatturazioni da sistema richieste dal cliente al front office, esigenze del cliente che generano richieste vs la Rete o rateizzazioni, attività che seguono l'attivazione di nuovi contratti), in modo da fornire al cliente un servizio end to end.

Le altre attività di back office - ad es.: quelle relative alla fatturazione (abbinamento incassi fatture, gestione frodi, controlli gestionali verifiche recuperi consumi e rettifiche) e al customer care SMT (informative/reclami) - verranno svolte invece negli appositi Centri di competenza specializzati ove saranno reimpiegate le risorse degli (ex) siti di Contact Center .

Sempre per migliorare /rafforzare il front end, si prevede l'ulteriore estensione e diffusione del sistema in remoto denominato "Videophone customer service (VCS)" (già descritto del Documento di confronto di giugno 2009 ,pag.12).

RIFLESSI SUL PERSONALE

Le risorse dedicate ad una specifica attività seguiranno, di norma, la stessa nella nuova configurazione organizzativa, salvaguardando, in ogni caso, la professionalità, l'ottimale utilizzazione delle competenze ed il proficuo impiego di tutte le risorse. Tali criteri presiederanno anche l'allocazione delle risorse dagli (ex) siti di Contact Center nei Centri di Competenza SMT (Customer care e Billing).

Per quanto attiene a limitati interventi di razionalizzazione e riassetto degli ambiti/dislocazioni territoriali, questi saranno comunque realizzati nel rispetto dei criteri sopra precisati ed adottando ogni possibile accorgimento idoneo a limitare l'impatto sulle risorse interessate.

In ogni caso si precisa che, fatti salvi i casi sopra citati ed i cambiamenti delle dipendenze gerarchiche e/o funzionali connessi all'implementazione dell'organizzazione, non si prevede in termini generali la variazione delle attuali dislocazioni territoriali delle risorse e quindi l'insorgere di fenomeni di mobilità/reimpiego, fermo restando che le situazioni di attenzione derivanti dall'implementazione della nuova organizzazione saranno valutate in

occasione degli incontri territoriali, nell'ambito della normativa contrattuale vigente e nel rispetto del richiamato principio della salvaguardia della professionalità dei lavoratori.

LA FORMAZIONE

La Divisione conferma la propria "vision" della formazione come leva essenziale per il potenziamento del Know How e della competitività.

In linea di continuità con quanto realizzato nel 2009, anche l'implementazione della modifica organizzativa sopra illustrata sarà accompagnata da un'importante attività formativa.

Di seguito si richiamano i progetti più significativi che coinvolgeranno anche le risorse del Customer Service.

✓ **Scuola di gestione del cliente**

Come noto nel 2009 e' stata sperimentalmente avviata la "Scuola di gestione del Cliente" . Il progetto formativo prevede l'erogazione di moduli relativi al contesto competitivo, alla cultura del cliente e alle skills correlate al ruolo. La Scuola, opererà anche nel corso del 2010: sono previste circa 30 edizioni.

✓ **Scuola di formazione per formatori**

Per queste figure nel corso del 2010 saranno avviati tre percorsi formativi specifici. Un primo percorso relativo alle competenze di base, seguito da un secondo modulo specialistico e da una terza sessione relativa al team building. E' prevista anche formazione a copertura delle skill di informatica. Tutti i formatori parteciperanno alla formazione "Scuola Gestione Cliente"

✓ **Formazione sul mercato libero**

- Progetto "One stop solution": finalizzato a fornire al cliente una risposta immediata ed esaustiva, con sperimentazione su alcuni P.E. e coinvolgimento anche delle risorse dedicate alle attività di Credito e Fatturazione;
- Progetto "Four ele", relativo al nuovo sistema di interfaccia tra Enel Energia e Enel Distribuzione (cosiddetto "Front office Unico di Rete ") e ai processi Reclami/Informative e rettifiche/doppie fatturazioni elettrico-gas;
- Progetto "da Punto Enel a Store" finalizzato allo sviluppo delle competenze per le attività di vendita dei prodotti del ML .

✓ **Formazione sul SMT**

Nel corso del 2010 si è già dato avvio all'erogazione di azioni formative di "manutenzione"/aggiornamento delle competenze tecnico professionali e sulle



L'ENERGIA CHE TI ASCOLTA.

skills per il miglioramento della qualità del servizio al cliente (es. sulle tematiche relative a delibere Autorità e normative SMT, alle regole di condotta antitrust, al fatturato locale nel Punto Enel , ai contratti di fornitura di energia elettrica, alle tariffe e Sistema di fatturazione, alle rettifiche di fatturazione e ricostruzione consumi.)

Roma, 31 maggio 2010

All.n.1 Confluenze