



L'ENERGIA CHE TI ASCOLTA.

Enel Servizi S.r.l.

Personale e Organizzazione

NOTA IN MERITO ALLA <<ONE CALL SOLUTION>>

DIREZIONE OPERATIVA ICT - UNITÀ CUSTOMER SERVICE

PREMESSA

Con la documentazione conclusiva del 30 settembre 2009, inviata alle Segreterie nazionali delle Organizzazioni sindacali in data 1° ottobre 2009, è stato definito il nuovo assetto organizzativo dell'Unità Customer Service della Direzione Operativa ICT, alla quale è affidata la responsabilità di assicurare alle Divisioni/Società del Gruppo la progettazione, la realizzazione, la manutenzione e l'esercizio dei sistemi distribuiti di Information & Communication Technology, sia hardware che software, ponendosi come il più efficiente partner tecnologico per il business di Enel⁽¹⁾.

Alla fine dello scorso anno l'Azienda, nell'ottica di consolidare ed incrementare ulteriormente i livelli di qualità ed efficacia del traffico telefonico del Call Center informatico, nonché di ottimizzare il "processo di accoglienza" delle problematiche informatiche evidenziate dai clienti, tenuto anche conto del turn over realizzato negli ultimi anni ed avendo altresì come obiettivo una struttura di costo competitiva, ha deciso di affidare a fornitori esterni le attività relative al primo contatto con il cliente (in altre parole, la voce che accoglie la chiamata del cliente).

A seguito del confronto nazionale concluso il 30 settembre 2009 e delle conseguenti consultazioni territoriali, a far data dal 1° aprile 2010 è stato infatti previsto, da un lato, il superamento delle 4 Unità di Call Center presenti sul territorio, con l'affidamento a fornitori esterni delle attività di prima accoglienza e rilevazione delle problematiche informatiche evidenziate dai clienti, e dall'altro la confluenza delle risorse in forza alle suddette Unità nell'ambito delle Unità Assistenza Territorio (ATE) territorialmente competenti.

Al riguardo si precisa che uno degli aspetti che ha formato oggetto di maggior approfondimento nel corso del confronto nazionale e delle consultazioni territoriali è stato quello della distinzione tra attività di primo e di secondo livello e, in particolare, quello della risoluzione degli incidenti, sul quale – nella presente nota - vengono formulate talune ulteriori precisazioni ed integrazioni.

¹ Come noto, l'Unità Customer Service si pone gli obiettivi di seguito riportati:

- assicurare il presidio ed il coordinamento dei processi di assistenza tecnica, di gestione sicurezza, di server monitoring e di gestione rete geografica;
- garantire il governo del processo di logistica, con riferimento all'HW e al SW distribuito, pianificando le risorse necessarie in termini di fabbisogni di approvvigionamento, gestione degli ordini e consegne;
- assicurare la gestione del processo di staging e asset management nel rispetto dei livelli di servizio concordati;
- garantire, in raccordo con le altre Unità ed in coerenza con le indicazioni fornite dall'unità ICT Governance, l'evoluzione dell'infrastruttura distribuita;
- realizzare lo studio di fattibilità tecnica dei progetti più rilevanti;
- assicurare il processo di accoglienza, rilevazione e chiusura delle problematiche evidenziate dai clienti, nel rispetto dei livelli di prestazione definiti.

LA RISOLUZIONE DEGLI INCIDENT

La gestione di un incident - secondo la definizione riportata nella documentazione “Information Technology Infrastructure Library” ITIL, metodologia adottata dall’Unità Customer Service sin dal 2007 - è il processo che porta, quanto prima possibile, alla risoluzione di un inconveniente o evento imprevisto (c.d. incident).

Pur essendo il processo di accoglienza, rilevazione e chiusura delle problematiche evidenziate dai clienti un processo integrato, è necessario tener conto del fatto che, con il riassetto sopra detto, una parte di tale processo è stata affidata a fornitori esterni, per cui è opportuno evidenziare meglio la suddivisione tra le attività con contenuto di accoglienza e registrazione dell'evento (c.d. di "primo livello") - che sono state affidate all'esterno - e le attività di effettivo espletamento delle operazioni di risoluzione (c.d. di "secondo livello") che sono affidate a risorse Enel. Ai fini di colui che chiede la risoluzione di un problema, il processo è però unitario e le due attività sono sempre viste dall'utente come una sola.

Ad eccezione dei casi caratterizzati dall'oggettiva impossibilità di risolvere il problema in modo diretto (esempi tipici sono quelli del guasto hardware, la cui soluzione prevede l'invio di un tecnico di manutenzione sul posto, oppure della scoperta di un errore in un software la prima volta che si manifesta, la cui soluzione richiede attività di sviluppo, la c.d. manutenzione correttiva), l'utente ha diritto di usufruire del servizio di risoluzione del problema immediatamente o, comunque, nel minor tempo possibile. Solo l'assenza di risorse in grado di risolvere il problema, in quanto tutte già impegnate su altri incident, può giustificare un ritardo nell'esecuzione del processo e comportare il fatto che l'utente sia costretto a smettere di lavorare fino a quando non si renda disponibile una risorsa in grado di effettuare le necessarie operazioni risolutive.

La precisa volontà di utilizzare al meglio la professionalità delle risorse Enel nell'effettiva risoluzione di problemi e non nelle attività di minor pregio, quali l'accoglienza e la registrazione degli eventi, è stata la principale motivazione che ha spinto l'Azienda a riorganizzare il processo affidando a risorse esterne il c.d. primo livello ed alle ATE, in particolare al Supporto Operativo, l'effettiva soluzione del problema (il c.d. secondo livello), fatti salvi ovviamente i casi di incident più semplici che è opportuno siano trattati al primo livello fino al loro completamento, non impegnando così le risorse più qualificate e lasciandole disponibili per i casi più complessi.

A evidente riprova dell'esigenza fondamentale di efficientare e velocizzare la risoluzione dei disservizi informatici, agendo nel momento stesso in cui l'utente ha il problema e contatta il servizio di supporto e fatte salve, ovviamente, le eccezioni sopra dette per le quali l'azione da remoto è impossibile, sono da mettere in evidenza gli investimenti fatti dall'Azienda a questi fini negli ultimi anni.

Nell'ambito di tali iniziative, si evidenziano i potenziamenti delle reti di comunicazione (rete Leonardo, Progetto Agorà, ecc.) che permettono ai tecnici di lavorare sulle macchine degli utenti come se fossero seduti al posto di questi, gli investimenti effettuati nei software di ambiente specializzati, tramite i quali i tecnici possono conoscere immediatamente tutte le informazioni utili in merito alla situazione hardware e software delle macchine degli utenti, i software che

permettono di installare, immediatamente e senza doversi recare sul posto, il software richiesto delle Divisioni/Società, sia sviluppato in Enel che acquistato da terzi.

Nella documentazione conclusiva del confronto nazionale del 30 settembre 2009, le argomentazioni sopra esposte sono ampiamente sviluppate, così come sono esplicitate le motivazioni che hanno portato alla confluenza delle risorse degli ex Call Center nelle ATE e, in particolare, nel Supporto Operativo.

Al riguardo si ricorda che, nella suddetta documentazione, al sottoprocesso Supporto Operativo è affidata la responsabilità di presidiare le attività di assistenza tecnica al cliente e di assistenza tecnica agli apparati infrastrutturali; a valle dell'attuazione del nuovo assetto organizzativo (1° aprile 2010), tale sottoprocesso risulta potenziato in termini di risorse addette e, conseguentemente, la Direzione Operativa ICT si è orientata a dare un forte impulso alle modalità di soluzione degli incidenti in One Call Solution; impulso facilitato, tra l'altro, dal completamento del Progetto Cheope con il quale è stata realizzata su tutto il territorio nazionale la migrazione dei servizi di telefonia fissa aziendale dalla tecnologia analogica tradizionale verso tecnologie voice over IP.

Obiettivo primo di tutte le azioni intraprese e dei cambiamenti organizzativi realizzati è, dunque, quello di incrementare ulteriormente il livello di *risoluzione immediata dei problemi* affrontandoli e risolvendoli con l'utente nel momento stesso in cui esso chiama - **la c.d. One Call Solution** - portandolo al di sopra del valore attuale del 53% di soluzioni in linea dei problemi sul totale degli incidenti, che costituisce già oggi un vero "fiore all'occhiello" del servizio reso dall'Unità Customer Service alle Divisioni/Società di Enel.

IL RIASETTO ORGANIZZATIVO DEL CUSTOMER SERVICE – LA TEMATICA DELLA ONE CALL SOLUTION E LA SUA ESTENSIONE IN TUTTE LE ATE

Gestire la crescente complessità del contatto con l'utente in modo tale da offrirgli un servizio ottimale, sempre più rapido e costante anche in presenza di picchi di lavoro, significa lavorare affinché ogni richiesta venga chiusa on line, migliorando in modo strutturale e stabile, attraverso nuove piattaforme tecnologiche e la modificata organizzazione del lavoro, i livelli di servizio in termini di tempi di risposta e di "One Call Solution".

L'obiettivo della One Call Solution è già presente nel documento conclusivo del confronto nazionale del 30 settembre 2009 in precedenza citato, in quanto esso è parte integrante delle motivazioni del riassetto organizzativo realizzato, e viene efficacemente puntualizzato in numerosi passaggi chiave del documento medesimo che può essere utile ricordare.

- In primo luogo, nella citata documentazione nazionale, relativamente alle responsabilità affidate all'Unità Coordinamento Call Center Nazionale, si precisa che *l'Unità Coordinamento Call Center Nazionale conserva tutte le attività che già attualmente cura e che permettono il funzionamento ordinato ed efficace delle attività di Call Center, nonché la raccolta di tutti i dati di funzionamento dei sistemi e delle attività di accoglienza svolte dagli operatori e quelle di **risoluzione svolte dai secondi livelli**, con conseguente produzione di tutta la reportistica interna Enel necessaria ad assicurare e certificare i livelli di servizio effettuati (pag. 7).*

Si chiarisce, inoltre, che all'Unità Coordinamento Call Center Nazionale è affidata la predisposizione e realizzazione delle procedure di assistenza ovvero delle procedure che il primo ed il secondo livello debbono seguire per l'ordinato svolgimento delle attività di assistenza (pag. 8), nonché il coordinamento e monitoraggio delle attività di **Incident Management online, la verifica della presenza degli accoglitori di 2° livello in linea, la gestione e ottimizzazione del numero di accoglitori in linea sulle differenti tematiche di incident (skill)** (pag. 9).

- o Inoltre, relativamente alla distinzione tra attività di primo e di secondo livello, nella citata documentazione nazionale, si precisa che **le attività richieste al primo livello sono svolte da un operatore dotato di capacità tecnico/professionali adeguate, che deve essere a conoscenza degli argomenti legati alla chiamata che è stata indirizzata verso di lui; questo operatore non necessita, però, di una specializzazione spinta** in quanto il compito fondamentale assegnato è quello della corretta identificazione del tipo di problema e la verifica dell'esistenza di una soluzione già predisposta (magari automatizzata in buona parte o, comunque, proceduralizzata in dettaglio) che può trovare descritta nella banca dati della conoscenza (Knowledge Data Base), messa a sua disposizione dallo strumento Enel di registrazione degli incident o su altri strumenti forniti da Enel (pag. 10).

Dall'analisi dei diversi passaggi della documentazione nazionale del 30 settembre 2009 emerge, dunque, che è compito dell'operatore di primo livello (oggi esterno ad Enel) attivare, dopo la registrazione, il passaggio dell'incident alle strutture cui compete la risoluzione materiale degli incident stessi o la soddisfazione della richiesta; in particolare, in coerenza col processo di Incident Management, tra gli attori che, per capacità professionale, intervengono per la soluzione, assume un ruolo importante l'Unità Customer Service e, più precisamente, le ATE, nel caso in cui l'incident richieda interventi di assistenza sul territorio o necessità della distribuzione di software sui sistemi distribuiti (installazione di patch, antivirus, aggiornamento di prodotti, ecc.); attività, queste ultime, che si effettuano agevolmente da remoto senza necessità di frapporre inutili tempi morti tra la richiesta e l'esecuzione, non richiedendo altro che la presenza dell'utente e del risolutore.

Si precisa, inoltre, che in molti casi, anche a fronte di operatività non complesse, occorre che l'incident sia passato al secondo livello, perché solo il personale operante al secondo livello dispone delle abilitazioni adeguate per effettuare le operazioni richieste.

In relazione a quanto sopra, è necessario soffermarsi sull'importanza della diffusione massiva delle modalità di risoluzione degli incident in One Call Solution nell'ambito di tutte le ATE, al fine di accrescere il più possibile gli attuali livelli di soluzioni in linea degli incident, a vantaggi delle Divisioni/Società clienti.

LA DESCRIZIONE DEL PROCESSO OPERATIVO DI INCIDENT MANAGEMENT

Il processo di Incident Management è il processo generale ICT che gestisce le attività necessarie alla risoluzione di una difficoltà operativa o di un inconveniente informatico incontrati da un utente.

L'utente che ha bisogno di assistenza tecnica si rivolge alla struttura ICT per l'assistenza, tramite una chiamata telefonica al numero unico del Call Center di Enel Servizi (VPN 655 5555 oppure 06 -

83135555 da cellulare o fuori VPN; per le sedi Corporate il numero interno 3717 indirizza allo stesso canale telefonico).

Il risponditore automatico (IVR – Interactive Voice Response) è il sistema hw/sw che accoglie l'utente con un messaggio di benvenuto e, se presenti, riproduce dei messaggi informativi (broadcast) relativi a disservizi noti, con l'eventuale indicazione dei tempi di ripristino, in modo da soddisfare al volo le richieste ripetitive dovute ad una problematica diffusa e per la quale si è già attivato il processo di risoluzione.

L'IVR procede poi con l'identificazione dell'utente attraverso il riconoscimento (vocale o a tastiera) della matricola personale del dipendente, grazie all'integrazione del sistema Service Desk con il sistema SAP/HR.

Successivamente l'utente dichiara a quale "area" logica appartiene - a suo giudizio - il problema per cui sta contattando il Call Center; il sistema riconosce l'area del problema o dall'individuazione di una parola chiave all'interno della frase detta dall'utente (*funzionalità ASR - Automatic Speech Recognition dell'IVR*) o dalla scelta tramite il menu fonico con interazione tramite la tastiera del telefono (*funzionalità DTMF - Dual Tone Multi Frequency*).

Il sistema, riconosciuta l'area del problema, è così in grado di indirizzare la chiamata verso un insieme di operatori telefonici con formazione specifica per l'assistenza al tipo di problema individuato (in gergo tecnico questo insieme di persone è chiamato Skill Group).

La chiamata viene, dunque, trasferita al telefono dell'operatore che il sistema ha individuato come il primo disponibile dello Skill Group interessato; unitamente allo squillo del telefono avviene anche l'apertura - sul suo terminale informatico, nella console Service Desk - di un "contatto", vale a dire di un pannello con tutte le informazioni anagrafiche dell'utente, il link a tutti gli incidenti già segnalati e le informazioni relative alla sua interazione con l'IVR (parola chiave riconosciuta, coda telefonica individuata, tipo di interazione). Se non ci sono operatori disponibili, il sistema gestisce l'attesa in coda o l'eventuale indirizzamento verso una casella vocale in cui l'utente può lasciare un messaggio per poter poi essere ricontattato.

Questo iniziale indirizzamento dell'utente all'operatore di assistenza è chiamato "primo livello" e l'operatore, di conseguenza, è un operatore di "primo" livello.

L'operatore di primo livello:

- effettua l'accoglienza dell'utente;
- analizza la richiesta;
- cerca di soddisfarla in base alle informazioni presenti in " Knowledge Base" del sistema Service Desk ovvero in base alle conoscenze e competenze individuali, naturalmente nei limiti del know how e delle abilitazioni operative posseduti;

- compila sul sistema Service Desk il <<form>> che raccoglie tutte le informazioni, descrivendo compiutamente l'incident con tutte le informazioni sull'utente, sul problema e sulle verifiche ed interventi effettuati;
- l'incident, a questo punto, risulta descritto dettagliatamente e, se risolto dall'operatore di primo livello, può essere chiuso oppure è pronto per l'analisi da parte dei tecnici di secondo livello;
- se l'operatore non riesce a risolvere il problema, grazie alla migliore classificazione dell'incident rispetto all'iniziale interpretazione fatta dall'IVR, il sistema Service Desk è in grado di proporgli, in automatico, un gruppo di operatori di secondo livello cui assegnare l'incident;
- per una serie considerevole di possibili incident, è l'Unità Assistenza Territoriale (ATE) ad intervenire, in quanto si tratta di incident riguardanti problematiche legate alla postazione di lavoro, al software di base installato o a progetti particolari come, ad esempio, il Work Force Management (WFM). In questi casi, l'operatore verifica, attraverso le informazioni che gli mostra il sistema telefonico con la funzionalità di avvio della rotazione (funzionalità "inizio rotazione"), la disponibilità - sullo skill di secondo livello specifico per quell'incident - di tecnici ATE liberi per accogliere la rotazione ed effettuare il necessario intervento risolutivo di secondo livello e procede quindi con la rotazione della chiamata e, contestualmente, dell'incident. L'incident e la chiamata arrivano in tal modo al primo tecnico libero individuato dal sistema telefonico;
- solo nei casi in cui - per la risoluzione dell'incident - è evidente la necessità di un intervento sul posto (in pratica ciò accade quando, per qualche motivo, il PC non risulta più remotizzabile) o quando tutti i tecnici in linea disponibili ad accogliere la rotazione sono impegnati, l'incident viene assegnato direttamente al gruppo Supporto Operativo dell'ATE territorialmente competente per l'utente, in modalità off-line.

Nel sistema telefonico sono definite diverse "code" su competenze specialistiche di secondo livello a cui ogni tecnico viene associato. Le code sono "trasversali" a livello nazionale e, quindi, composte da tecnici di diverse sedi ATE che rispondono a chiamate di utenti di tutto il territorio nazionale.

La scelta del tecnico a cui ruotare la richiesta è effettuata dal sistema in base ad algoritmi di distribuzione uniforme delle chiamate, in modo da garantire, in base ai tempi di collegamento, lo stesso carico di telefonate ad ogni tecnico.

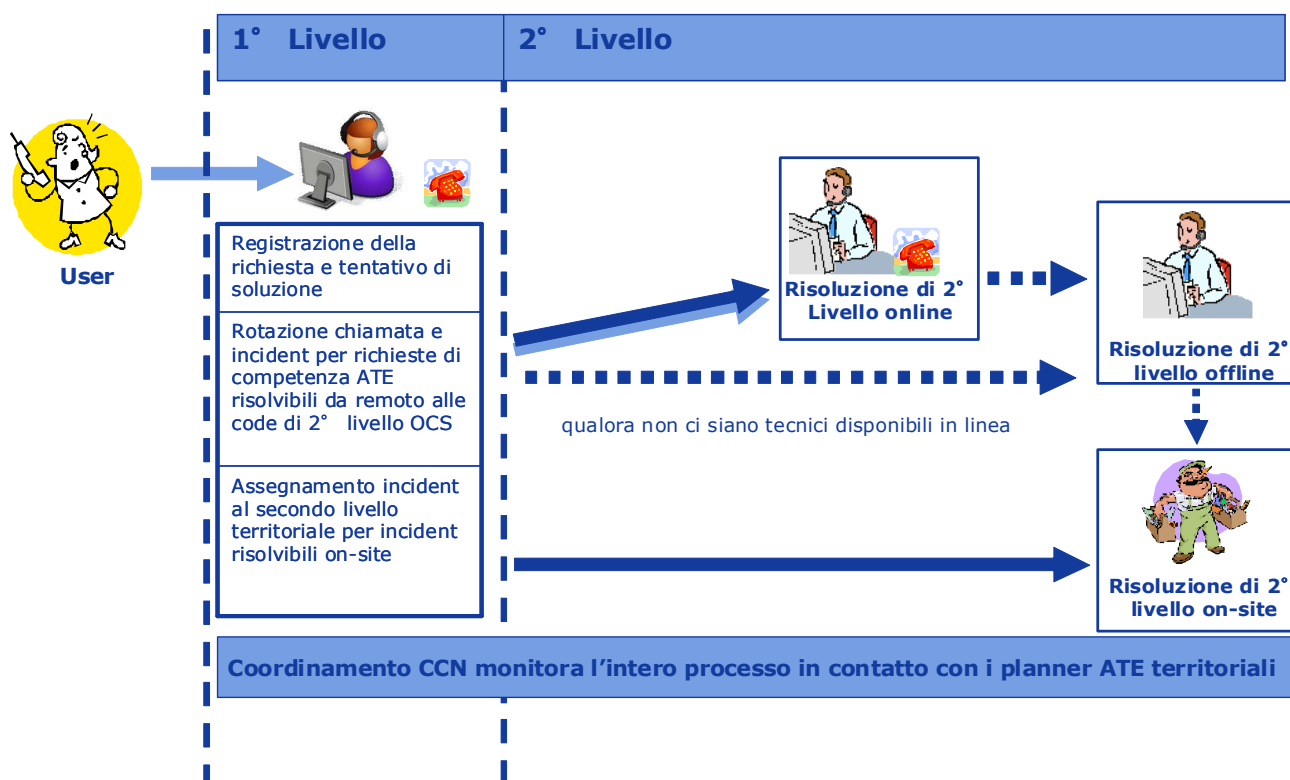
L'operatore di secondo livello in linea è dotato di un telefono supplementare agganciato al sistema sulla scrivania e di un software opportuno necessario sulla sua stazione di lavoro:

- riceve la chiamata di consultazione da parte dell'operatore di primo livello che gli anticipa le informazioni essenziali e poi gli trasferisce la chiamata dell'utente e, contestualmente, il corrispettivo incident; questa fase è molto importante perché consente di stabilire la continuità tra l'intervento di primo e secondo livello: l'utente non dovrà ripetere le stesse informazioni appena dette all'operatore di primo livello e il tecnico di secondo livello non

dovrà effettuare verifiche già fatte; inoltre, in molti casi, è lo stesso tecnico di secondo livello che può fornire immediate soluzioni all'operatore di primo livello, il quale è così in grado di soddisfare la richiesta dell'utente senza nemmeno la necessità di completare la rotazione (in quest'ultimo caso la soluzione dell'incident è considerata esaurita al 1° livello, non essendosi realizzato il passaggio della chiamata e del correlativo incident al 2° livello);

- l'operatore di secondo livello, con tutte le informazioni a supporto ricevute, effettua l'intervento di risoluzione e ripristino del servizio all'utente, documenta l'incident con tutte le informazioni relative alle attività effettuate ed alla soluzione adottata che poi diventeranno patrimonio comune in Knowledge Base; tali informazioni saranno poi riutilizzabili dagli operatori del primo livello, o anche da altri tecnici di secondo livello, per risolvere incident relativi alle medesime casistiche;
- gli operatori di secondo livello operano, con le adeguate abilitazioni, in un contesto non geografico/territoriale e sono in grado di intervenire sia sulle postazioni di lavoro del personale appartenente a quello che tradizionalmente è considerato il loro territorio, sia sulle postazioni di lavoro del personale di qualsiasi altra località per quanto remota; la competenza tecnica sui diversi argomenti comporta la necessità di raggruppare, anche al secondo livello, gli specialisti in gruppi, i cui soggetti sono considerati intercambiabili perché detentori di Know how specifico;
- qualora, anche per il tecnico di secondo livello, non sia possibile risolvere il problema da remoto, è lo stesso operatore di secondo livello che provvede ad assegnare l'incident all'ATE territorialmente competente per l'utente; l'incident, a questo punto, conterrà tutte le informazioni utili alla soluzione, semplificando e velocizzando l'intervento a carico del tecnico che dovrà necessariamente recarsi presso l'utente.

Lo schema che segue rappresenta sinteticamente il flusso in precedenza descritto:



Per un efficace presidio delle attività di secondo livello online assegnate i tecnici dell'ATE sono dotati delle seguenti dotazioni:

- un secondo apparecchio telefonico VoIP Avaya 6410SW con cuffia ergonomica, al fine di consentire il massimo confort durante l'attività, connesso all'infrastruttura telefonica del Call Center e dedicato specificamente a questa attività;
- un software installato sulla postazione per la gestione delle attività telefoniche (barra telefonica CTI Avaya);
- una chiave di accesso al sistema telefonico (LOGID) che definisce le code per cui il tecnico può ricevere rotazione di chiamate di secondo livello; ogni LOGID è configurata, secondo le indicazioni date dai Responsabili delle diverse ATE, per consentire rotazioni solo sulle code telefoniche che corrispondono alle competenze tecniche possedute dallo specialista ATE.

Tutti gli strumenti sopra descritti consentono, attraverso la logon al sistema telefonico con la chiave dedicata, di rendersi disponibili a gestire l'attività di secondo livello in One Call Solution.

Attraverso le funzionalità della barra telefonica il tecnico può, oltre che controllare le chiamate in ingresso ed in uscita, anche gestire lo stato della propria LOGID, al fine di dichiarare al sistema la sua disponibilità o meno ad accogliere chiamate. In effetti, ogni tecnico può impostare per la propria LOGID i seguenti stati:

- *ready*: disponibilità ad accogliere chiamate e quindi essere in attesa;
- *after call work*: indisponibilità ad accogliere chiamate dovuta ad attività di assistenza post-chiamata o registrazione di informazioni nell'incident;
- *auxiliary work*: indisponibilità ad accogliere chiamate dovuta ad altri motivi quali, ad esempio, una pausa o l'allontanamento dalla propria postazione per lo svolgimento di altre attività.

L'uso dei suddetti stati, lungi dal prefigurare forme improprie di controllo a distanza, consente al tecnico di rispondere alle chiamate solo quando effettivamente pronto e disponibile, di poter agevolmente compilare, dopo il completamento della chiamata, tutte le informazioni nell'incident e in Knowledge Base, senza essere interessato da altre rotazioni di chiamate, così come gestire altre attività di supporto a colleghi vicini o, comunque, interrompere l'attività per qualsiasi altro motivo (pause, allontanamenti dalla postazione, ecc.).

È evidente che il tecnico di secondo livello dell'ATE non è strettamente vincolato a dover rimanere sulla propria postazione ed il suo telefono può squillare solo quando lo stato impostato lo consente; essendo inoltre questa un'attività "sincrona", non può portare mai all'accumulo di incident da gestire per il singolo tecnico che può, quindi, dedicare il tempo necessario alla risoluzione definitiva del singolo problema che sta lavorando.

Le richieste di assistenza gestite dai tecnici ATE di secondo livello sono quelle in cui il contributo specialistico richiesto è, ovviamente, superiore all'intervento fatto dall'operatore di primo livello, che opera in base a check-list e soluzioni pubblicate in Knowledge Base, oppure quelle per le quali

sono richiesti dei profili abilitativi che non possono essere dati a personale esterno ad Enel. Tale circostanza, oltre a fugare qualsiasi perplessità in ordine ad uno spostamento al 2° livello dell'attività di semplice accoglienza telefonica, che – si ribadisce – è riservata al 1° livello, conferma quanto già precisato nella documentazione conclusiva del confronto nazionale del 30 settembre 2009, nel senso che l'allocazione delle risorse ex Call Center nelle ATE è stata effettuata massimizzando e facendo leva sulle professionalità delle risorse interessate e, in particolare, non disperdendo e anzi valorizzando le competenze specialistiche possedute dalle medesime che, nella fase attuale, costituiscono un “bagaglio professionale” importante per la soluzione degli incidenti al 2° livello.

I tecnici svolgono l'attività di secondo livello online, come pure altre attività, in base alla schedulazione degli impegni effettuata per ciascun giorno dai Responsabili ATE, secondo una rotazione che garantisce sia una presenza in linea di un numero sufficiente di tecnici per la copertura degli interventi in one call solution, sia un'ampia compartecipazione all'attività su tutto il territorio nazionale. Il numero di tecnici necessari da far restare contemporaneamente in linea è, ovviamente, valutato in base ai volumi di richieste dei periodi precedenti e degli incidenti gestiti da remoto dall'Assistenza Territoriale.

La condivisione tra le ATE dell'archivio di turnazione consente di garantire il servizio assicurando, per ognuna di esse, la copertura delle altre attività o delle assenze pianificate; l'orario di lavoro è quello normale e non si prevede alcuna necessità di lavorazione in orari non standard, essendo sempre possibile utilizzare fuori orario l'attuale metodologia dell'accodamento delle richieste per la loro soddisfazione al mattino successivo.

Sulla base delle considerazioni sopra esposte, l'attività di One Call Solution di secondo livello si pone, nel processo di Incident Management, come strumento finalizzato a massimizzare il numero di richieste soddisfatte in linea con l'utente; questa modalità operativa di assistenza consente di migliorare la qualità del servizio offerto agli utenti, ma anche di rendere più efficiente l'impiego delle risorse, impegnando i tecnici ATE, ovunque essi siano sul territorio, su interventi a maggiore specializzazione.

L'attività di One Call Solution di secondo livello, inoltre, porta anche benefici all'interno dell'organizzazione che eroga l'assistenza tecnica in quanto, con l'arricchimento di Knowledge Base delle soluzioni a supporto del servizio, tutte le informazioni sono disponibili a tutti gli attori coinvolti nel processo di Incident Management - operatori di primo livello e specialisti di secondo livello – e, di conseguenza, si tende ad elevare il numero di risoluzioni note e, quindi, ad aumentare l'efficacia del primo livello, riducendo la necessità degli interventi di secondo livello.

Le modalità di intervento tendono, quindi, a divenire omogenee, non localizzate territorialmente, e competenze ed informazioni prima localizzate in una singola ATE o persona vengono messe a disposizione di tutti; in tal modo viene anche superato il limite della distribuzione non uniforme dei tecnici sul territorio, attingendo alle competenze ovunque esse siano disponibili, e per qualsiasi utente ovunque posizionato.

L'integrazione tecnologica - attraverso le applicazioni di “Computer Telephone Integration” (CTI) e la rete IP – consente di gestire una chiamata telefonica e l'incidente salvato nel sistema Service Desk con tutte le informazioni relative alla richiesta di assistenza di un utente, come un'unica

entità, e di trasferirli senza soluzione di continuità ad un tecnico di secondo livello in qualsiasi sede esso si trovi.

L'EVOLUZIONE DEL PROCESSO DI INCIDENT MANAGEMENT

L'analisi effettuata nel 2004 sugli interventi di assistenza tecnica di secondo livello effettuati dalle Unità Assistenza Territoriale (ATE) di Customer Service evidenziò che circa la metà di questi venivano risolti da remoto, ovvero senza la necessità di recarsi dall'utente.

Il processo di gestione della richiesta di assistenza di secondo livello per le ATE prevedeva, a quel tempo, solo la modalità di assegnazione di un ticket (nome dell'incident nell'applicazione Vantive allora in uso per il Call Center) con la registrazione del problema, delle informazioni relative all'utente e delle verifiche fatte dall'operatore di primo livello alle risorse dell'ATE competente per il territorio in cui si trovava la sede dell'utente.

L'utente veniva sempre congedato dall'operatore di primo livello che lo informava che sarebbe stato ricontattato, in un secondo momento, da un tecnico dell'ATE; il ticket finiva così nella casella delle richieste da lavorare della specifica ATE e, pur avendo ogni ticket una sua priorità, talvolta potevano passare alcune ore prima che l'utente venisse ricontattato.

La gestione "asincrona" del problema rispetto alla chiamata e l'assegnazione verso una singola ATE territoriale, oltre ad un'attesa da parte dell'utente che rimaneva con il problema, causava ritardi anche nella gestione da parte dell'ATE che, molto spesso, tentando di contattare l'utente, non lo trovava per svariati motivi.

Sulla base di tali esperienze, si è quindi pensato di realizzare un processo in cui, unitamente all'assegnazione del ticket all'ATE, ci fosse anche il passaggio contestuale della chiamata, in modo da creare una continuità di assistenza al primo contatto e portare direttamente l'utente a parlare con il tecnico che poi gli avrebbe risolto il problema o che, quanto meno, avrebbe potuto pianificare un appuntamento per un intervento presso l'utente stesso.

A tal fine è stata avviata una sperimentazione del processo sopra descritto, appoggiandolo sugli strumenti informatici a quel momento disponibili; l'infrastruttura telefonica era costituita da un centralino Lucent Definity connesso attraverso collegamenti telefonici (CDN) dedicati alle sedi in cui era presente il Call Center, per cui non era possibile integrare tutti i tecnici nell'infrastruttura e la rotazione doveva avvenire per forza ad un numero telefonico esterno con tutte le relative limitazioni (nessuna gestione della coda, impossibilità di sospendere il servizio, un numero telefonico per ogni tecnico, nessuna gestione di orari, ecc.).

A partire da un singolo gruppo ATE (settembre 2004) e con progressiva estensione ad altri gruppi, si è iniziata la rotazione delle chiamate di assistenza tecnica verso gli specialisti che presidiavano i telefoni presenti in ATE (completamento nel marzo 2005). Il processo tecnico prevedeva che, per i ticket di competenza ATE in cui l'intervento era possibile da remoto, l'operatore di primo livello provava la rotazione della chiamata ad uno dei numeri telefonici resi disponibili nelle diverse ATE e, contestualmente, assegnava il ticket ad un gruppo "nazionale".

L'operatività non era fluida in quanto l'operatore non aveva visibilità sul fatto che, dietro a quel numero telefonico, ci fosse o meno un tecnico libero e doveva quindi provare svariati numeri prima di trovare un tecnico o, in alcuni casi, senza trovarne nessuno libero; inoltre, non si potevano avere forme di flessibilità nella copertura da parte dei tecnici ATE perché l'elenco dei numeri telefonici era rigidamente fissato.

Seppure con queste limitazioni tecniche, i risultati ottenuti sono stati buoni, con un aumento dei problemi risolti in linea con l'utente ed una netta diminuzione delle difficoltà a rintracciare gli utenti per l'assistenza offline, grazie alla possibilità di concordare immediatamente un appuntamento per gli interventi. Tali risultati hanno, quindi, spinto l'Unità Customer Service a proseguire nella direzione tracciata.

Nella seconda metà del 2005 è stata effettuata la sostituzione del vecchio centralino Lucent con un Avaya S8700 VoIP; questa implementazione ha consentito di collegare i telefoni degli operatori del primo livello di Call Center utilizzando la rete geografica dati su protocollo IP e, inoltre, di collegare i telefoni VoIP (Voice over IP, tecnologia che consente di passare la chiamata vocale sulla rete dati) in qualsiasi sede raggiunta dalla rete IP.

Tale infrastruttura ha, quindi, consentito di raggiungere i tecnici di secondo livello in linea non più come dei numeri telefonici esterni di cui non si conoscevano a priori le disponibilità, bensì come delle chiavi (LOGID) associate su una coda telefonica completamente integrata nel sistema ACD (centralino) del Call Center. In questo modo si è anche superata la logica territoriale nell'assegnazione delle rotazioni ai tecnici ed è invece nata la logica della specializzazione (code telefoniche su specifiche tematiche con tecnici specializzati nell'assistenza).

La modalità di rotazione è stata infatti sensibilmente semplificata per gli aspetti di seguito descritti:

- gli operatori di primo livello non dovevano più provare i singoli numeri di telefono dei gruppi ATE e poi passare il ticket ma, in modo sincronizzato e contestuale, potevano ruotare chiamata e ticket sulla coda telefonica;
- il sistema telefonico garantiva la distribuzione uniforme delle chiamate tra i diversi tecnici in linea;
- tra operatori di primo livello e di secondo livello si poteva effettuare una consultazione prima di ruotare la chiamata, con possibilità di ripresa della stessa da parte dell'operatore di primo livello nel caso in cui il tecnico di secondo livello fosse in grado di fornire subito indicazioni su come soddisfare direttamente la richiesta;
- i tecnici di secondo livello, potendo gestire in autonomia la presenza in linea, erano interessati da rotazioni di chiamate solo quando effettivamente liberi e disponibili ad accoglierle ;
- ogni tecnico disponeva di un proprio telefono aggiuntivo in modo da operare efficacemente e comodamente dalla propria postazione.

Dal punto di vista del processo telefonico l'utente accedeva al Call Center e parlava con l'operatore di primo livello che, nei casi previsti, dopo il suo tentativo di soluzione, verificava la disponibilità di tecnici liberi con una semplice funzione telefonica e, dopo avergli spiegato al telefono il problema, passava al tecnico la chiamata ed il ticket.

A maggio del 2006 il processo di One Call Solution è stato presentato - nell'ambito della visita ispettiva dell'Ente Certificatore CSQ - per il mantenimento della certificazione del Sistema di Gestione per la Qualità (conformità alla norma UNI EN ISO 9001:2000) ricevendo ampio apprezzamento da parte dell'ispettore che ne ha sottolineato il punto di forza verso la qualità del servizio reso agli utenti.

A settembre del 2007 è stata sostituita anche l'applicazione a supporto del processo di assistenza tecnica, ovvero il sistema in cui sono registrate tutte le informazioni legate ai problemi segnalati dagli utenti e in cui i diversi gruppi di primo e di secondo livello operavano per la registrazione delle attività di risoluzione.

Il CRM Vantive è stato, infatti, sostituito con il sistema Service Desk, i processi sono stati adeguati alle best practice ITIL e, nella configurazione del nuovo strumento, il processo di One Call Solution di secondo livello ha trovato una sua ancora più efficiente attuazione.

La logica Vantive delle diverse inbox in cui confluivano i ticket (contenitori separati) è stata sostituita dalla console unica "multi gruppo" grazie alla quale uno specialista di secondo livello vede in un unico contenitore tutti gli incidenti dei diversi gruppi a cui appartiene.

Ogni tecnico ATE appartiene, infatti, a diversi gruppi, sia ad un gruppo nazionale per gli incidenti assegnati attraverso l'attività di one call solution di secondo livello sia ai suoi gruppi territoriali per quelli da gestire gli incidenti da risolvere offline (interventi da effettuare presso l'utente o secondo gli appuntamenti prefissati con l'utente stesso).

Con la dotazione di queste nuove infrastrutture a supporto del servizio, l'attività ha raggiunto una configurazione definitiva, con la possibilità di coprire facilmente il carico di attività di secondo livello da parte delle ATE anche operando con numeri di tecnici in linea diversi da territorio a territorio.

In relazione a quanto sopra esposto, la Direzione Operativa ICT si pone oggi l'obiettivo di gestire la crescente complessità del contatto con l'utente in modo tale da offrirgli un servizio ottimale, sempre più rapido e costante anche in presenza di picchi di lavoro, migliorando in modo strutturale e stabile i livelli di servizio in termini di tempi di risposta e di "One Call Solution".

In effetti, nella fase attuale, se il 53% rappresenta il valore delle soluzioni in linea dei problemi sul totale degli incidenti, che costituisce già oggi un vero "fiore all'occhiello" del servizio reso dall'Unità Customer Service alle Divisioni/Società di Enel, occorre incrementare in maniera significativa la percentuale di incidenti che, passati al secondo livello al Supporto Operativo ATE, sono da questo risolti in One Call Solution che, nella fase attuale, non supera il 15% di quelli passati direttamente dal Call Center esterno.

A titolo di esempio, nel primo quadrimestre del 2010, sono state registrate circa 110.000 chiamate accolte da un operatore di 1° livello (in realtà le chiamate gestite dal sistema automatico IVR sono circa 40.000 in più, ma vengono gestite con messaggi automatici, abbandonate dall'utente o chiuse con messaggi in casella vocale); escludendo le chiamate relative all'area Facility Management o al progetto Quick Casa (circa 20.000) o quelle di semplice sollecito o informazione (circa 10.000), le chiamate che arrivano all'operatore di 1° livello e che producono nuovi incident sono circa 80.000, anche se il totale degli incident immessi a sistema è superiore a 100.000 giacché esiste un "battente" significativo di incident che non provengono da telefonate (ad esempio, incident da interfaccia web, da messaggi di posta elettronica, immessi nel sistema direttamente da personale ICT, ecc.).

In relazione a quanto sopra, si precisa che oltre il 50% degli incident immessi a sistema viene risolto in One Call Solution; la parte restante di tali incident viene passata al 2° livello per la risoluzione, secondo quanto detto in precedenza; occorre peraltro sottolineare che dei circa 50.000 incident passati al 2° livello solo il 30% viene passato alla competenza delle risorse delle ATE (il restante 70% viene infatti passato alla competenza delle Unità di Demand & Delivery Management, all'Unità Operations Sistemi & TLC, a fornitori esterni o ad altre Unità Enel).

Relativamente agli incident passati dal 1° livello direttamente agli specialisti di 2° livello delle ATE, nel quadrimestre considerato solo il 15% è stato risolto in One Call Solution, mentre la parte rimanente è stata risolta per richiamata offline; il rapporto tra le risorse che a livello nazionale costituiscono il Supporto Operativo ed il numero di incident che pervengono mensilmente da tutto il territorio è tale da consentire di risolverli tutti agevolmente in linea, impegnando per questo solo una frazione ridotta delle risorse totali e senza problemi di sovraccarico di lavoro.

Alla luce dei dati di performance sopra esposti, che sono continuamente monitorati per massimizzare la soddisfazione dell'utente finale, emerge dunque chiaramente l'impegno che la Direzione Operativa ICT dovrà spendere per la massima comunicazione, diffusione ed estensione delle modalità di risoluzione degli incident in One Call Solution, avendo come particolare riferimento le risorse dislocate in località decentrate rispetto alle sedi delle ATE per le quali le suddette modalità possono rappresentare un'importante occasione di crescita professionale.

Roma, 14 maggio 2010