



Confservizi

CONVEGNO NAZIONALE ASPL
"Qualità e imprenditorialità nei servizi pubblici locali"
Torino 15 novembre 2002

Intervento di Fulvio Vento – presidente Confservizi
"Le aziende dei servizi pubblici locali: scenari competitivi e fattori di successo"

Traccia

L'evoluzione delle imprese di servizi pubblico locale

Il mutamento istituzionale, organizzativo e gestionale che sta investendo il mondo dei servizi pubblici locali in questi anni, come tutti i fenomeni di rilevante portata investe numerosi aspetti, è orientato a più obiettivi e produce risultati diversi, alcuni esplicitamente perseguiti, altri implicite conseguenze del cambiamento in atto.

Gli angoli visuali da cui il fenomeno può essere osservato sono pertanto differenti e condizionano in modo netto il giudizio sul fenomeno stesso. In particolare è evidente che una cosa è valutare i riflessi del processo di riforma sul funzionamento dei mercati, altra cosa è osservarne gli effetti in relazione al posizionamento e alle prospettive industriali delle imprese di servizio pubblico locale, altra cosa ancora è considerare le ricadute in termini di modernizzazione organizzativa istituzionale e gestionale dei gestori presenti in tali mercati.

In occasione del dibattito che ha preceduto e seguito l'emanazione delle norme di liberalizzazione dei servizi pubblici locali, sia a livello settoriale (il dlgs 79/1999 per il settore elettrico, il dlgs 422/97 e il dlgs 400 del 1999 per i trasporti locali e il dlgs 164/2000 per la distribuzione del gas naturale) che generale di comparto (dapprima il ddl 7042 presentato nel corso della passata legislatura, poi l'art. 35 della legge 448/2001) l'aspetto su cui maggiormente si è concentrata l'attenzione ha riguardato il grado di apertura dei mercati e i modelli di concorrenza ("nel" e "per" il mercato) adottabili nei diversi settori e nei vari segmenti all'interno degli stessi.

Più sullo sfondo e in una posizione sostanzialmente secondaria sono stati trattati gli altri aspetti del problema a cui si è fatto poc'anzi riferimento.

Così il tema generale delle prospettive di politica industriale del comparto dei servizi pubblici locali e quelli più specifici della struttura dei diversi mercati, degli assetti produttivi e delle strategie imprenditoriali non hanno ricevuto una sistematica trattazione.

Sul versante dei fenomeni "reali" è molto significativo notare il vero e proprio salto di qualità che il comparto dei servizi pubblici locali ha vissuto negli ultimi decenni sia dal punto di vista della capillarità della presenza delle imprese sul territorio (n. aziende), sia dall'imponente sforzo di infrastrutturazione (volume investimenti) sia del drastico miglioramento di economicità (risultati di gestione).

Questi processi da cui è caratterizzato ormai da alcuni anni il mondo dei servizi pubblici locali, richiedono un salto di qualità non solo sul terreno dell'efficienza e dell'economicità, ma anche su quello, perfino più impegnativo del mutamento della logica e dello stile della gestione di tali servizi.

Le prospettive di apertura dei mercati e lo sviluppo di assetti concorrenziali, infatti, stanno inducendo gli operatori aziendali, per un verso ad operazioni di profonda ristrutturazione volte a favorire il riposizionamento delle imprese (in particolare mediante mutamenti di forma societaria, aggregazioni, fusioni, accordi ed alleanza industriali) ed a realizzare economia di scala e di scopo; dall'altro, tenendo conto della natura di questi servizi e del modello di regolazione a cui sono sottoposti, a riconsiderare i modelli organizzativi orientandoli alla qualità.

Con quale approccio si affronta il cambiamento delle nostre imprese è tema del nostro lavoro quotidiano, nelle imprese e nel sistema associativo.

Ci muoviamo in uno scenario nel quale cambiano le regole dell'economia, della politica, delle istituzioni, nel quale sono sempre più valorizzate la conoscenza e l'informazione, con un intreccio sempre più stretto tra global e local ed una sintesi tra cooperazione e competizione che diventano nuovi modelli per competere ed eccellere.

Confservizi ha lavorato per favorire lo sviluppo e l'innovazione del sistema di imprese che rappresenta.

Questo è il segno dell'azione della Confederazione in questi anni.

La qualità

Nell'attuale fase di profonda trasformazione dei servizi pubblici locali, sul piano economico, organizzativo e istituzionale, si è registrata con sempre maggior forza l'esigenza di una politica integrata della qualità.

Sul tema della qualità, Confservizi, fin dal 1994, ha sviluppato specifici progetti che hanno consentito l'elaborazione di politiche e strumenti della qualità, presentati in appositi conferenze.

In particolare, tali strumenti hanno consentito ai diversi stakeholders dei servizi pubblici locali (dagli enti locali, alle imprese, ai cittadini-utenti, ai lavoratori, ecc.) di percepire, misurare, comparare e verificare i livelli di qualità delle prestazioni erogate, nonché di operare attivamente per il loro miglioramento.

Si sottolineano, a tale riguardo, gli indirizzi metodologici elaborati per l'attuazione delle indagini di customer satisfaction, nonché per l'adozione della Carta dei Servizi, del Contratto di Servizio e del Premio di risultato. Infine, in collaborazione con l'UNI, è stato sviluppato un percorso di raccordo tra la Carta dei Servizi, il Contratto di Servizio e la certificazione ISO, che si è concretizzato in una pubblicazione recante le Linee guida per la certificazione di qualità ISO 9001-2000 Vision.

Il progetto qualità 2002-2003, come logico proseguimento delle attività realizzate dal 1994, è orientato ad un duplice ordine di esigenze generali:

- tradurre operativamente l'impegno Confservizi nella promozione della qualità;

- allargare l'angolo visuale del confronto sugli strumenti e sulle *performance* di qualità dall'ottica nazionale a quella europea.

Questo Progetto si configura, dunque, come un coerente sviluppo delle attività realizzate a partire dal 1994 e, a tal fine, si propone di promuovere un'innovazione degli assetti organizzativi delle imprese al fine di adeguarli al confronto competitivo che si va delineando. Per effetto dell'art. 35 della legge finanziaria 2002 e delle leggi di settore si sta infatti determinando un'apertura dei mercati nell'ambito di un sistema di regolazione fortemente orientato alla qualità. E', pertanto, decisivo un mutamento degli assetti organizzativi e l'adozione di politiche e strumenti tali da rendere le nostre imprese concorrenziali, individuando nella qualità un loro specifico e fondamentale fattore di competizione.

Quasi tutti i servizi locali stanno andando infatti verso la totale liberalizzazione (a breve quella del gas e dei trasporti, mentre nell'energia elettrica il processo è già avviato da tempo) e la Qualità diverrà un fattore strategico per la partecipazione alle gare cui concorreranno anche multinazionali europee per le quali il processo di qualità è avviato da tempo.

La convinzione di fondo è che la qualità costituisca il presupposto di base per la competizione nei mercati globali, nonché la spinta per un riposizionamento continuo di obiettivi, strategie e comportamenti delle imprese.

Per Confservizi la qualità dovrebbe rappresentare un primario criterio di scelta del soggetto gestore, insieme alle condizioni di costo: non a caso nelle proposte di *ristrutturazione dei servizi pubblici locali* ha sempre inserito (nelle modalità di affidamento dei servizi a mezzo gara) gli standard qualitativi, quantitativi, ambientali e di sicurezza previsti dalle carte dei servizi, nonché le condizioni economiche e di prestazione del servizio.

Ma non è solo nel momento della gara per l'affidamento del servizio che sarà determinante la qualità. Si è avviata una rivoluzione delle strategie aziendali che ha al centro il cittadino.

Elemento innovativo è la ridefinizione del concetto di *Cliente* alla luce della specificità del comparto.

Diversamente da un'impresa manifatturiera, nell'ambito dei servizi pubblici locali, *"il cliente"* assume una natura poliedrica: è rappresentato dagli utenti/clienti con relative associazioni di rappresentanza, dai dipendenti e dalle organizzazioni sindacali, dall'Ente Locale nonché dalla collettività nel suo insieme.

Vale la pena sottolineare che la Carta dei servizi, il Contratto di servizio e la Certificazione ISO, non esauriscono né completano un discorso sui processi della Qualità.

Tali strumenti sono infatti da considerarsi come *«elementi fondamentali»* dell'adozione di sistemi di qualità, cui si dovrebbero affiancare ulteriori metodologie, che sviluppano e consolidano l'approccio alla Qualità, come ad esempio la registrazione EMAS, l'adozione del codice etico o del bilancio sociale, ecc...