

IL REPORT DEL CAPITALE INTELLETTUALE

Presentazione del Presidente	5
La mission e la strategia di Aimag	8
Il capitale intellettuale e la strategia di knowledge management	10

Il capitale umano di Aimag

Le competenze	16
Il turnover aziendale	24
Il clima aziendale	25
Alcune azioni di knowledge management	28

Il capitale organizzativo di Aimag

Il sistema informativo	33
La struttura organizzativa	41
La cultura	44

Il capitale relazionale di Aimag

La relazione con gli utenti dei servizi	49
La relazione con i Comuni: il rapporto con la struttura tecnica	53
La relazione con la comunità locale	59

Massimo Michelini
Presidente Aimag

Nell'economia della conoscenza, la performance delle aziende e il vantaggio competitivo sono sempre più legati a fattori quali le competenze del personale, l'innovazione, le relazioni con gli stakeholder, la capacità di alimentare incessantemente un circolo virtuoso di creazione, sviluppo, condivisione e diffusione delle conoscenze.

Gli elementi evidenziati costituiscono il capitale intellettuale aziendale, ossia il sistema delle risorse immateriali che sono alla base del vantaggio competitivo e della creazione di valore.

Il settore dei servizi pubblici locali ha subito profondi cambiamenti in questi ultimi anni; si è assistito alla modifica delle forme di intervento comunale, all'introduzione di nuovi assetti gestionali e di specifiche normative settoriali.

A questi cambiamenti abbiamo risposto cercando di «evolvere nella continuità». In un ambiente turbolento come quello attuale abbiamo garantito la continuità e la qualità dei servizi erogati e, nel contempo, abbiamo attuato cambiamenti strategici, organizzativi ed operativi facendo leva, soprattutto, sulle risorse immateriali, sulle conoscenze, sulle competenze, sui meccanismi operativi, in altre parole, sugli aspetti «soft» della gestione.

Riteniamo che il nostro capitale intellettuale sia una delle determinanti fondamentali della performance attuale e, soprattutto, dello sviluppo futuro.

Siccome le risorse immateriali, ancorché cruciali per la creazione di valore, vengono «trascurate» dal bilancio di esercizio, abbiamo scelto di «metterci in gioco» e di redigere un report per «raccontare» una parte del nostro presente e che cosa stiamo facendo per costruire il nostro futuro. In questo report vogliamo «rendere conto» del nostro capitale intellettuale, dei suoi punti di forza e di debolezza, delle attività che poniamo in essere per migliorarlo e per garantirci un futuro prospero.

Consideriamo questo report il «culmine» e il «punto di partenza» di un processo di sviluppo e attenzione alle risorse immateriali che è cominciato alcuni anni or sono.

Da sempre siamo abituati a una riflessione interna per soddisfare al meglio i nostri stakeholder, in particolare gli utenti ed i Comuni.

Un punto di svolta, in questo senso, è stata l'introduzione del sistema qualità, negli anni Novanta, che ci ha consentito di adempiere al meglio a quanto stabilito nei contratti di servizio con i Comuni e di rispettare gli standard di prestazione verso gli utenti.

L'implementazione di un sistema qualità non è stata vissuta dall'azienda come il semplice ottenimento di una certificazione, bensì come l'adozione di una filosofia del miglioramento continuo, volta alla ricerca della qualità non solo nell'erogazione dei servizi all'utente finale ma anche nell'agire quotidiano e, quindi, nello svolgimento di ogni attività aziendale.

La redazione del report di sostenibilità, lo scorso anno, ci ha consentito di esaminare con più attenzione il rapporto con i nostri stakeholder e di comunicare come i buoni risultati economici



aziendali siano conseguiti nella logica del rispetto dell'ambiente e di tutti i nostri interlocutori. Ecco perché riteniamo che il report del capitale intellettuale sia il «culmine» di un processo di attenzione alle risorse immateriali che è cominciato da alcuni anni.

Allo stesso tempo, lo consideriamo un «punto di partenza». La redazione del report del capitale intellettuale è stata un momento di crescita per l'azienda: ci siamo messi in discussione, ci siamo interrogati su che cosa stiamo facendo per prenderci cura delle nostre risorse intangibili.

Questo report è stato lo stimolo per analizzare più approfonditamente i rapporti con gli utenti e con i dipendenti, per comprendere come si crea, si sviluppa e si diffonde la conoscenza nella nostra azienda.

La riflessione ha dato un contributo a chiarire alcuni aspetti della nostra strategia, ad evidenziare non solo i nostri punti di forza ma anche di debolezza, ad identificare le attività che ci consentiranno di accrescere il capitale intellettuale e, attraverso esso, il valore dell'azienda.

La redazione di un report del capitale intellettuale destinato non solo al management, ma rivolto anche all'esterno, si inquadra nella nostra idea che bisogna «fare bene, saper fare e far sapere».

Le conoscenze, le competenze, la tecnologia sono cruciali per svolgere efficientemente ed efficacemente le attività ed erogare servizi di qualità elevata. Allo stesso tempo, la trasparenza informativa è un fermo valore per la nostra azienda, legato alla «cultura del rispetto» degli stakeholder che da sempre ci caratterizza.

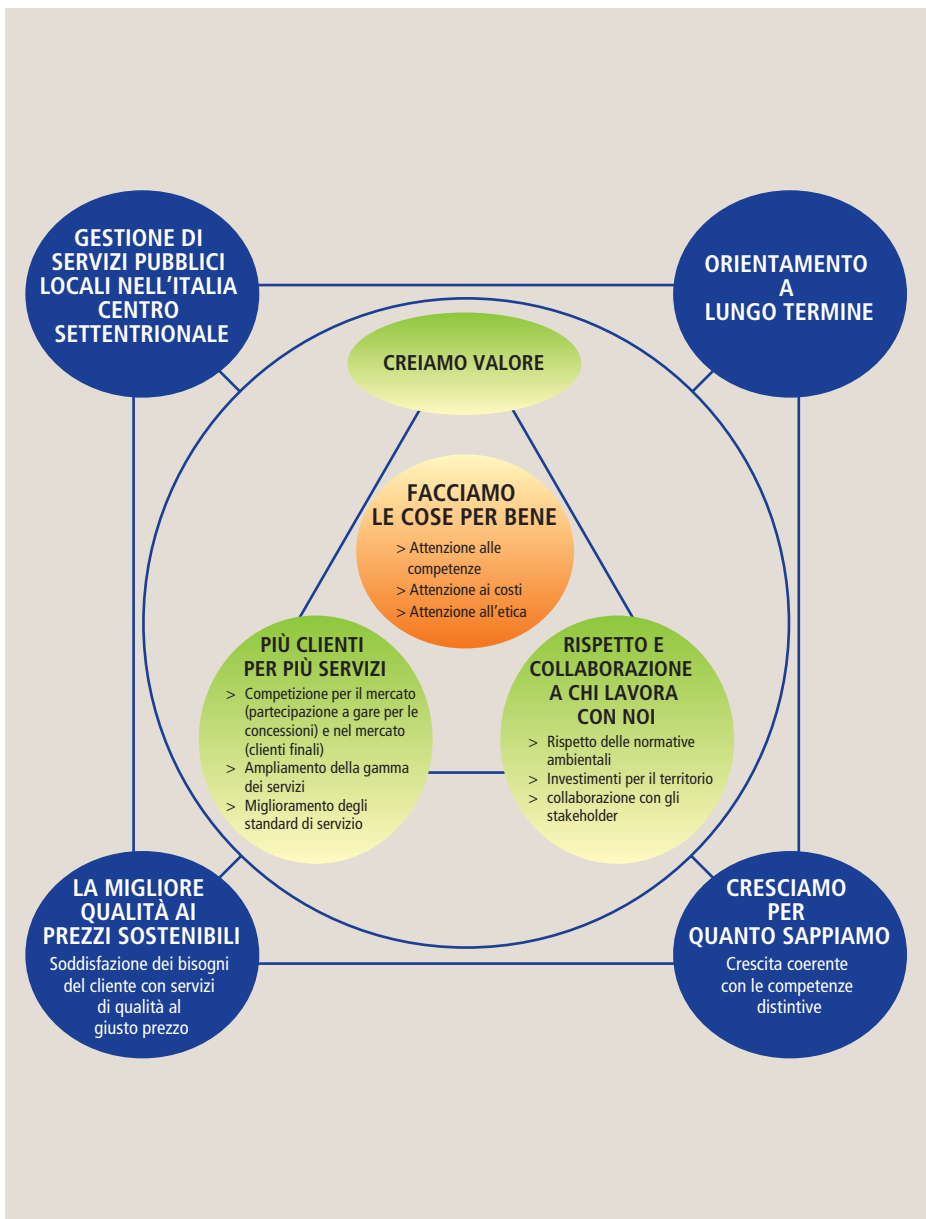
Per «collaborare» a costruire il futuro di Aimag, tutti coloro che si relazionano con noi, dipendenti, utenti, finanziatori, comunità locale, debbono riporre fiducia nel nostro operato e, per avere fiducia, è necessario che conoscano la nostra realtà, la nostra strategia, la nostra organizzazione.

La mission e la strategia di Aimag

Aimag è un'azienda che opera nell'Italia centro-settentrionale, nel settore dei servizi pubblici locali. La missione dell'azienda è

quella di «creare valore per tutti gli stakeholder». Ciò comporta un'azione fisiologicamente orientata al lungo termine, volta a potenziare le competenze distintive e a soddisfare le esigenze del cliente, offrendo servizi di qualità elevata e non trascurando l'attenzione ai prezzi.

Azioni orientate al valore



La creazione di valore per tutte le parti interessate si sostanzia in alcuni obiettivi principali:

- > generare alta redditività;
- > erogare servizi «tradizionali» di elevata qualità e con prezzi «sostenibili»;
- > ampliare la gamma di servizi offerti attraverso l'innovazione continua e facendo leva sulle competenze del personale ed organizzative;
- > effettuare investimenti per migliorare la rete e, quindi, il territorio in cui si opera;
- > valorizzare l'ambiente fisico e sociale.

A ben vedere, accanto agli obiettivi di crescita della redditività, vi sono quelli sociali ed ambientali. Tali obiettivi possono risultare talvolta contrastanti e creare trade-off di difficile soluzione ma, considerando il ruolo istituzionalmente svolto da Aimag, nessuno di essi può essere considerato prioritario agli altri. Tutti sono egualmente importanti, tutti contribuiscono al progetto aziendale di «creare valore».

Il miglioramento della redditività dell'azienda è perseguito attraverso la ricerca di nuove fonti di profitto e facendo leva sulla strategia produttiva (es.: miglioramento della struttura dei costi e dell'utilizzazione degli asset).

In particolare, la ricerca di nuove fonti di profitto è realizzata attraverso un «modello industriale di collaborazione» che garantisce sia l'indipendenza di ciascuno dei partecipanti sia la condivisione delle rispettive conoscenze. Ciò risponde ad una precisa scelta di Aimag di creare prospettive di sviluppo

non solo attraverso l'acquisizione bensì, prevalentemente, mediante alleanze con altre aziende, ad esempio favorendo la costituzione di ATI.

Inoltre, dato che il prezzo di erogazione dei servizi tradizionali (gas, acqua e ambiente) è generalmente imposto e considerando che le politiche di cross selling hanno ancora ad oggi dimensioni quantitative contenute, l'incremento della redditività è perseguito attraverso strategie di crescita finalizzate ad allargare la quota di mercato dei servizi tradizionali erogati a Comuni non soci, grazie alla vincita di gare per la concessione dei servizi di distribuzione. Un'importante fonte di crescita, sulla quale si investe in maniera crescente, è l'innovazione dei servizi erogati. Aimag è conscia di aver sviluppato, negli anni, alcune competenze «eccellenti», nate all'interno del core business, che possono essere vendute sul mercato ad altre aziende, multiutility e non.

Inoltre, bisogna evidenziare che Aimag ripone attenzione alla realizzazione di investimenti che consentano di aumentare il valore dell'azienda. La valorizzazione dell'ambiente fisico e sociale si concretizza in una serie quanto mai variegata di obiettivi strategici:

- > mantenere un congruo livello di investimenti per garantire l'adeguatezza e la funzionalità delle infrastrutture nel territorio;
- > rispettare l'ambiente fisico circostante nello svolgimento dell'attività;
- > minimizzare le cause dei conflitti sociali che conseguono da un negativo impatto ambientale o da comportamenti «scorretti» verso gli stakeholder.

***Creare valore
per tutti gli
stakeholder***

Le componenti immateriali come "risorse critiche"

Per conseguire gli obiettivi economici e sociali e soddisfare utenti e clienti, Aimag fa leva sullo svolgimento efficace ed efficiente dei processi aziendali e sulla componente umana, in particolare, sulle competenze di cui è portatrice. Altrettanto importanti sono i sistemi informativi, la struttura organizzativa e i meccanismi operativi (es.: sistema di controllo di gestione, sistema di gestione del personale, ecc.) che, nel tempo, sono stati sviluppati e che permettono di ottimizzare lo svolgimento delle attività e di cambiare rapidamente a fronte di nuove esigenze strategiche. Questi fattori sono indissolubilmente legati alla realtà aziendale e rappresentano fonti di vantaggi competitivi difficilmente imitabili e su cui si fa leva per creare valore. Le risorse immateriali rappresentano, per Aimag, non tanto «alcune» tra le risorse critiche, bensì «le risorse critiche». La loro oculata gestione influenza in maniera determinante la performance aziendale. Questa è la riflessione che ha portato l'azienda a monitorare più attentamente il capitale intellettuale, a esplicitare la strategia di creazione e sviluppo dello stesso e a misurarne la performance.



Il capitale intellettuale e la strategia di knowledge management

Il capitale intellettuale è il sistema delle risorse immateriali aziendali che sono alla base della creazione del vantaggio competitivo e che spiegano una parte del differenziale tra valore economico (o di mercato) di un'azienda e valore che emerge dal bilancio di esercizio.

Il capitale intellettuale può essere articolato in tre categorie: capitale umano, capitale organizzativo e capitale relazionale.

Il capitale umano è l'insieme delle conoscenze, capacità, competenze e abilità possedute dai dipendenti che permettono di svolgere in maniera efficace ed efficiente le attività aziendali.

Il capitale organizzativo è la conoscenza codificata, strutturata in qualche elemento «tangibile», che la renda condivisibile al personale aziendale e, quindi, trasmissibile nel tempo e nello spazio. Esempi di risorse immateriali che compongono il capitale organizzativo possono essere: brevetti, database, procedure, struttura organizzativa, sistema informativo, sistema di controllo di gestione, ecc.

Il capitale relazionale comprende tutte le relazioni che l'azienda instaura con i principali stakeholder, non solo clienti/utenti ma anche fornitori, comunità locale, finanziatori, ecc. Relazioni consolidate e forti con gli stakeholder conferiscono valore ad un'azienda in quanto sono espressione di una redditività duratura.

La gestione efficace ed efficiente del

capitale intellettuale aziendale richiede che vengano gestite singolarmente le molteplici componenti dello stesso e, soprattutto, i legami tra di esse, in modo tale che si possa instaurare un circolo virtuoso che porta all'accrescimento del valore del capitale intellettuale e, di conseguenza, del valore aziendale. Fondamentale, per l'azienda, è generare continui interscambi tra capitale umano, organizzativo e relazionale. Le conoscenze e le idee dei singoli possono diventare patrimonio comune, sedimentato nell'organizzazione tramite la creazione di database, software, procedure, ecc.

Le conoscenze individuali, a loro volta, aumentano, si ampliano e si approfondiscono se si ha la possibilità di «attingere» al patrimonio conoscitivo e alle esperienze di altri soggetti. Inoltre, le conoscenze sono fondamentali per gestire adeguatamente il rapporto con i clienti e, più in generale, con gli stakeholder senza improvvisazione e facendo leva sugli elementi fondamentali che generano soddisfazione. La capacità dell'azienda di sviluppare il circolo virtuoso appena descritto è alla base della creazione di valore.

Il capitale intellettuale è, a ben vedere, «capitale di conoscenza». Le competenze sono basate sulla conoscenza tacita degli individui, i database altro non sono se non conoscenza strutturata, i rapporti con gli stakeholders dipendono dalla conoscenza che essi hanno dell'azienda e dalla fiducia che ripongono nel suo operato nonché dalla conoscenza che l'azienda ha di

essi e dalla sua capacità di relazionarsi. I sistemi di gestione sono flussi organizzati di informazioni che creano conoscenza.

Ad esempio, il controllo di gestione crea conoscenza sull'andamento economico dei servizi, la gestione del personale sulle attività, sull'autonomia e sulle responsabilità delle singole posizioni, ecc.

Gestire il capitale intellettuale vuol quindi dire «gestire la conoscenza» e, in particolare, il suo processo di creazione, sviluppo e diffusione all'interno di un'organizzazione.

Questo processo deve essere accuratamente governato per garantirne la fluidità e per assicurarsi che le azioni di sviluppo della stessa siano orientate al raggiungimento degli obiettivi strategici, alla creazione di valore per l'azienda, per gli utenti e per tutti gli stakeholder.

Aimag ha, quindi, formulato una strategia di knowledge management, coerente con le linee essenziali di quella aziendale e finalizzata a sviluppare il capitale intellettuale e, pertanto, a creare valore.

Gli obiettivi di knowledge management individuati sono i seguenti:

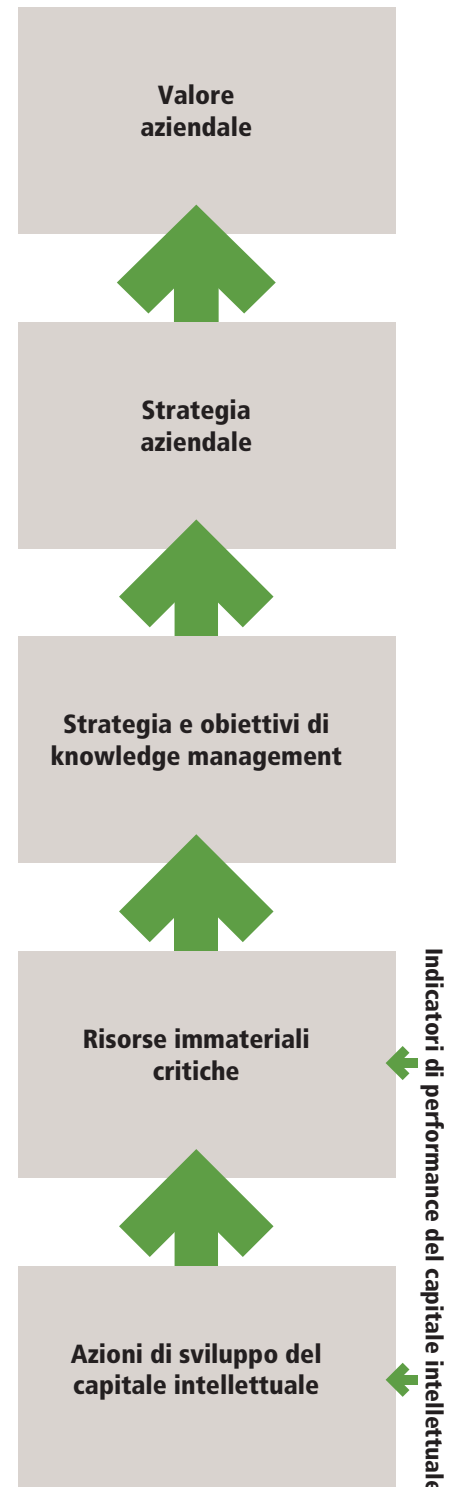
- > attrarre e fidelizzare risorse qualificate e sviluppare un ambiente di lavoro sereno e stimolante, in cui ciascun individuo si senta coinvolto in un processo di crescita personale e professionale;
- > garantire un livello elevato di competenze e di commitment del personale per svolgere in maniera efficace ed efficiente l'attività;

***“Gestire la conoscenza”
per creare valore***

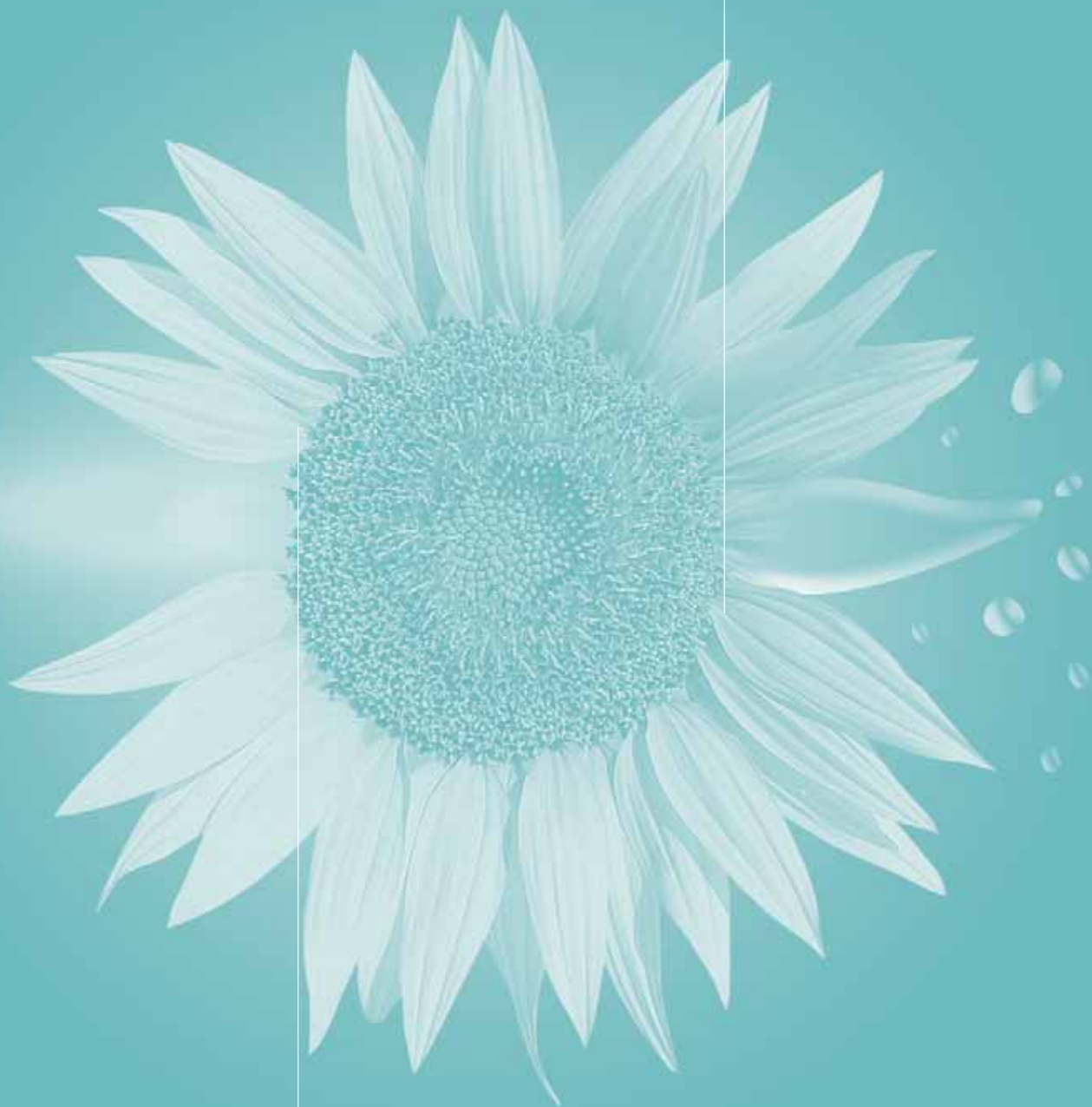
Le sfide di Knowledge management

- > supportare la condivisione e la diffusione della conoscenza attraverso lo sviluppo di una cultura di teamwork e promuovendone la strutturazione mediante la realizzazione di sistemi di storage, di procedure, ecc.;
- > stimolare lo sviluppo della cultura dell'innovazione e del cambiamento, della capacità di ascolto delle esigenze degli stakeholder per comprenderne i bisogni e soddisfarne le esigenze, creando un rapporto di partnership con i Comuni serviti e innovando i servizi offerti.

Quelle appena esposte sono delle «sfide» che Aimag si è posta e che consentono di sviluppare il capitale intellettuale. Nelle pagine che seguono si esaminerà il valore del capitale intellettuale. Esso dipende dalla coerenza delle risorse immateriali con la strategia aziendale e dalla loro capacità di essere di supporto alla realizzazione della stessa. Alla luce degli obiettivi aziendali e della strategia di knowledge management verranno enucleati i criteri in base ai quali esprimere il valore del capitale umano, di quello organizzativo e di quello relazionale. Attraverso degli indicatori verranno messe in evidenza le loro caratteristiche distintive e le azioni poste in essere per il loro miglioramento e la loro crescita. Infine, è opportuno sottolineare che questo report si focalizza solo su alcune delle risorse immateriali di Aimag, quelle maggiormente critiche per il miglioramento della performance aziendale e su alcuni degli indicatori che il management prende in considerazione per la loro gestione.



**IL CAPITALE UMANO
DI AIMAG**



Personale più giovane e qualificato

Il capitale umano comprende le conoscenze tacite, le competenze e il know how dei dipendenti di un'azienda, che sono alla base dello sviluppo del processo di creazione e diffusione della conoscenza.

Aimag crede che le persone e le competenze di cui sono portatrici siano le sue risorse più importanti, gli elementi alla base della creazione di valore e dello sviluppo del vantaggio competitivo. Per aumentare il livello e la qualità delle competenze è necessario investire nella crescita dei dipendenti, coinvolgendoli in progetti di interesse aziendale in cui possano migliorare le loro professionalità e acquisire nuovo know how, creare un ambiente stimolante, in cui si possa lavorare serenamente, in cui sia facile scambiare informazioni, idee e cooperare per il raggiungimento di obiettivi comuni e condivisi.

Il capitale umano non è di proprietà aziendale, quindi, il suo valore dipende sia dal livello e dalla qualità delle competenze sia dalle capacità di fidelizzare i dipendenti riducendo il più possibile il rischio di perdere essi e le loro conoscenze. Fondamentale è avere dipendenti «fedeli»



che, trovando soddisfazione nello svolgere i propri compiti e stimolati da un ambiente sereno e dinamico, siano disposti a «dare il meglio», abbiano obiettivi individuali coerenti con quelli aziendali e siano inclini a condividere e diffondere le proprie conoscenze.

Alla luce di queste brevi considerazioni, per misurare adeguatamente il capitale umano è opportuno porre attenzione sia al livello delle competenze e delle conoscenze individuali sia a tutte quelle caratteristiche del rapporto azienda-dipendenti che sono espressive della solidità dello stesso (es.: clima aziendale, soddisfazione e motivazione dei dipendenti). Verranno, inoltre, messe in evidenza alcune delle attività poste in essere per accrescere il capitale umano.

Le competenze

Negli ultimi anni il personale di Aimag è cresciuto costantemente arrivando a registrare un incremento del 6,54% nel 2004, con una percentuale di neo assunti pari al 13,07%. I giovani sono fondamentali per la strategia di crescita e di sviluppo aziendale, soprattutto per l'energia, l'entusiasmo e le nuove conoscenze che essi apportano e per l'attitudine a «crescere» e ad imparare che, generalmente, li caratterizza. L'età media dei dipendenti aziendali sta progressivamente diminuendo mentre sta aumentando il livello di scolarizzazione. Infatti, crescono progressivamente sia la percentuale di dipendenti laureati sia quella di dipendenti diplomati. L'aumento del livello di scolarizzazione è frutto di una precisa politica aziendale in quanto, negli ultimi anni, hanno acquistato un peso crescente le attività di supporto e,

nel contempo, anche le attività operative che, per essere eseguite adeguatamente, richiedono conoscenze specifiche sempre più qualificate.

	2002	2003	2004
Età media dei dipendenti	41,19	41,51	40,91

Distribuzione dei dipendenti per livello di istruzione

	2002	2003	2004	var % '04-'02
Scuola dell'obbligo	42,72%	40,58%	36,62%	- 14,28%
Diploma di qualifica	6,80%	6,82%	7,69%	13,09%
Diploma di maturità	38,19%	39,94%	42,46%	11,18%
Laurea	12,29%	12,66%	13,23%	7,65%

La crescita delle competenze è una ricchezza per Aimag, in quanto influenza la qualità delle attività svolte e, quindi, la performance economica; nel contempo, è una ricchezza anche per gli individui che migliorano la propria professionalità. Per analizzare meglio il contributo che le competenze danno all'attività aziendale e al suo valore, esse sono state articolate in quattro tipologie principali a cui corrispondono diverse strategie di crescita:

- > competenze tecniche e operative di base per attività standard: competenze che i soggetti debbono possedere per svolgere le attività che caratterizzano il loro lavoro;
- > competenze eccellenti: competenze alla base dell'erogazione di servizi innovativi rispetto al core business dell'azienda (es.: progettazione e realizzazione impianti e reti gas e acqua);

- > competenze manageriali: competenze necessarie per svolgere un ruolo di gestione delle risorse umane, finanziarie, di coordinamento dei progetti, ecc.
- > competenze ad hoc: competenze generalmente collegate a specifici obiettivi (es.: inserimento di un nuovo sistema informatico gestionale, adeguamento normative, piano qualità/ambiente/sicurezza) e focalizzate su temi e progetti nuovi.

Per ciascun dipendente di Aimag sono state individuate le competenze da possedere per svolgere i compiti assegnati e, per svilupparle adeguatamente, viene effettuata attività formativa mirata. Nel report non si focalizzerà l'attenzione sulle competenze tecniche ed operative per attività standard, poiché si riferiscono a conoscenze ed abilità che tutto il personale deve possedere per svolgere il proprio lavoro e che sono costantemente oggetto di attività formativa. Gli individui che non posseggono tali competenze sono, essenzialmente, solo i neo assunti che sono ancora in formazione. L'attenzione verrà centrata essenzialmente sulle competenze manageriali, di quadri e direttivi, e su quelle eccellenti. Infatti, i cambiamenti intercorsi negli ultimi anni, a livello ambientale, strategico ed organizzativo hanno richiesto un'evoluzione del comportamento e delle competenze di quadri e dirigenti, che debbono avere non solo conoscenze tecniche ma anche di tipo manageriale, tipicamente gestionali. Inoltre, l'attenzione verrà rivolta anche alle competenze eccellenti proprio per l'importanza crescente che esse stanno acquisendo in ambito strategico, ai fini dell'erogazione di servizi innovativi

**La crescita delle
competenze migliora
la performance economica**

fondamentali per la crescita aziendale.

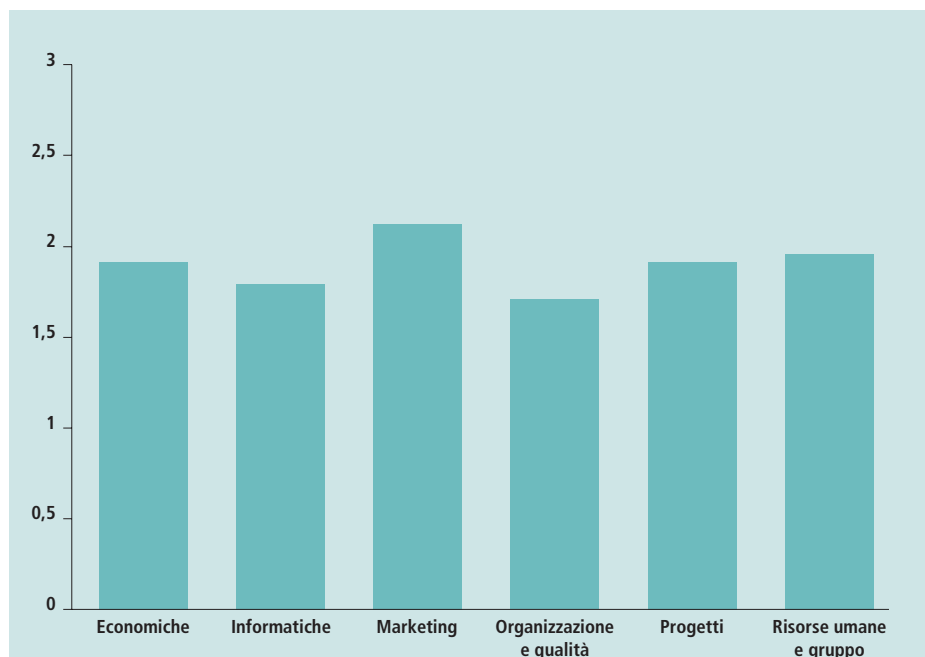
Le competenze manageriali

Le competenze manageriali sono riferite a quadri e direttivi. Nello specifico, sono state individuate 19 competenze manageriali sostanzialmente riconducibili alle seguenti categorie: gestione risorse economiche (es.: lettura del bilancio, elaborazione di business plan, ecc.), informatiche (es.: Power point), di marketing (es.: abilità negoziali, offering, public speaking, pricing, ecc.), organizzative (es.: problem solving, gestione per processo e per commessa, ecc.), gestione progetti (es.: project management), gestione risorse umane e gruppi (es.: teamwork). Nel 2004 è stata condotta dall'area risorse umane un'indagine finalizzata a

identificare, per ciascun dirigente, quadro e direttivo le competenze manageriali necessarie per svolgere le attività assegnate, a misurare il livello delle competenze stesse e ad identificare eventuali gap da colmare attraverso una specifica attività di formazione. Il livello delle competenze è stato misurato utilizzando una scala da 1 a 3, dove 1 rappresenta il valore minimo e 3 il più elevato. Dai risultati emersi dall'indagine si evince che il livello medio delle competenze è pari a 1,85 con valori medi più elevati per quanto concerne le competenze cosiddette di marketing, riconducibili, in particolare, alla capacità di preparare offerte o progetti. Non destano particolare preoccupazione i valori relativamente più bassi rilevati nell'ambito delle competenze informatiche e di

Le competenze manageriali: leva per evolvere nella continuità

Livello medio delle competenze manageriali



organizzazione e qualità in quanto, all'interno delle competenze manageriali, esse sono quelle più tecniche e, quindi, più facilmente influenzabili attraverso un'attività di formazione mirata, non riguardano aspetti comportamentali o attitudini personali.

In generale, il livello medio delle competenze raggiunge valori buoni ma non molto elevati. Ciò deve essere letto alla luce del cambiamento al quale è stata sottoposta Aimag e, in particolare, i suoi quadri e direttivi (middle management). Essi, infatti, sono stati tra i primi soggetti a dover mutare per permettere all'azienda di competere in un ambiente turbolento e in concorrenza. I cambiamenti hanno riguardato aspetti tecnici e, soprattutto, comportamentali. Il punteggio ottenuto, quindi, mostra che il processo di cambiamento è ancora in atto ed è stato il punto di partenza per definire, in maniera razionale e oggettiva, la tipologia dei percorsi formativi da offrire a ciascun soggetto coinvolto nell'indagine.

Le competenze eccellenti: fonte di innovazione

Una delle principali leve per la crescita futura di Aimag è l'erogazione di servizi innovativi ottenuti utilizzando le competenze «eccellenti» che, nel corso del tempo, sono state sviluppate. La consapevolezza del possesso di tali competenze e della possibilità di «sfruttarle» per differenziare i servizi offerti sul mercato è il frutto di un processo organizzativo di analisi delle competenze possedute e delle esigenze, espresse o latenti, del mercato nonché

della comprensione delle proprie capacità di soddisfare tali bisogni. L'individuazione delle competenze eccellenti è, pertanto, un processo senza soluzione di continuità, e l'elenco che si riporta è in continua evoluzione. Sebbene l'azienda abbia cominciato recentemente a vendere le competenze eccellenti, sovente, l'esperienza maturata è maggiore. Circa il 30% di tali competenze è stato sviluppato a partire dal 2000, per le altre, l'esperienza risale agli anni precedenti. Di seguito, si parlerà indifferentemente di competenze eccellenti e di attività/servizi eccellenti proprio perché questi ultimi sono erogati grazie allo sfruttamento delle competenze anzidette.

Le competenze eccellenti danno origine alle seguenti attività eccellenti:

1. Energia

- 1.1 Progettazione e realizzazione di impianti e reti gas
- 1.2 Modellizzazione reti gas per gestione e ottimizzazione flussi
- 1.3 Progettazione e costruzione di impianti di riduzione e misura del gas
- 1.4 Progetti di telecontrollo reti ed impianti gas
- 1.5 Protezione catodica reti in acciaio
- 1.6 Ricerca fughe gas
- 1.7 Ubicazione e rilievo reti gas
- 1.8 Servizio impianti domestici

***Le competenze
eccellenti in costante
evoluzione***

*Dalle competenze
alle attività
eccellenti*

- 1.9 Attività di accertamento ai sensi della delibera n. 40/04 dell'AEEG
- 1.10 Fornitura e gestione di impianti per la misura oraria del gas e telelettura
- 1.11 Controllo grado di odorizzazione gas
- 1.12 Opere di urbanizzazione – lottizzazioni
- 1.13 Progettazione e realizzazione di reti e impianti per il teleriscaldamento
- 1.14 Progettazione e realizzazione impianti di cogenerazione
- 1.15 Sfruttamento biogas da discarica

2. Acqua

- 2.1 Progettazione e realizzazione impianti e reti acqua
- 2.2 Progettazione impiantistica acqua
- 2.3 Consulenza a progetti di telecontrollo ed impianti idrici
- 2.4 Costruzione modelli matematici reti idriche
- 2.5 Monitoraggio reti idriche e ricerca perdite acqua
- 2.6 Ubicazione e rilievo reti acqua
- 2.7 Analisi acque potabili
- 2.8 Analisi acque superficiali e sotterranee

- 2.9 Progettazione e realizzazione di reti e sollevamento fognario
- 2.10 Costruzione modelli matematici reti fognarie
- 2.11 Progettazione idraulica impianti di depurazione
- 2.12 Ubicazione e rilievo reti fognarie
- 2.13 Gestione impianti di depurazione pubblici
- 2.14 Gestione impianti di depurazione privati
- 2.15 Gestione impianti di sollevamento fognario
- 2.16 Consulenza a progetti di telecontrollo
- 2.17 Istruttorie per autorizzazioni allo scarico
- 2.18 Analisi reflui fognari e industriali
- 2.19 Analisi rifiuti speciali liquidi
- 2.20 Trattamento rifiuti liquidi

3. Ambiente

- 3.1 Progettazione, realizzazione, gestione di stazioni ecologiche
- 3.2 Progettazione, realizzazione, gestione di discariche
- 3.3 Progettazione, realizzazione di impianti di compostaggio dei rifiuti
- 3.4 Intermediazione rifiuti

4. Impianti tecnologici

- 4.1 Progettazione e conduzione impianti pubblica illuminazione
- 4.2 Progettazione e realizzazione di impianti di riscaldamento
- 4.3 Progettazione e realizzazione di impianti di condizionamento
- 4.4 Gestione calore e/o conduzione impianti termici e di condizionamento
- 4.5 Manutenzione straordinaria impianti
- 4.6 Impianti di surpressione ad uso antincendio
- 4.7 Progettazione, realizzazione e conduzione impianti a servizio di locali ad atmosfera controllata – camere bianche
- 4.8 Progettazione, realizzazione e conduzione impianti tecnologici a servizio di strutture sportive e natatorie

5. Consulenze organizzative

- 5.1 Acquisizione e aggiornamento reti ed impianti
- 5.2 Georeferenziazione reti
- 5.3 Progettazione sviluppo e supporto all'implementazione di sistemi di qualità UNI EN ISO 9001/2000

- 5.4 Progettazione sviluppo e supporto all'implementazione di sistemi di gestione ambientale UNI EN ISO 14001/2004
- 5.5 Elaborazione tariffe gas distribuzione e vendita
- 5.6 Elaborazione tariffe rifiuti
- 5.7 Applicazione delibere AEEG per l'attività di distribuzione e vendita gas
- 5.8 Applicazione CCNL Federgasacqua e Federambiente
- 5.9 Analisi di clima organizzativo
- 5.10 Assessmet center
- 5.11 Consulenza a progetti di contact center
- 5.12 Indagini di customer satisfaction
- 5.13 Introduzione del sistema di gestione per la qualità nell'organizzazione scolastica

Su queste competenze Aimag investe ed ha intenzione di investire nel futuro, cercando, innanzitutto, di allargare la base di soggetti che le presidia in modo da poter garantire continuità nell'erogazione dei servizi ad esse associati.

La politica di allargamento della base di soggetti («esperti») che hanno competenze eccellenti sta dando i suoi frutti: circa il 50% delle competenze è, infatti, posseduto da almeno due dipendenti.

***Si investe
nelle competenze
eccellenti***

Aimag ritiene fondamentale strutturare, per quanto possibile, le conoscenze che sono alla base delle competenze e dell'erogazione delle attività eccellenti attraverso la definizione di procedure operative (sistema qualità) e di istruzioni tecniche.

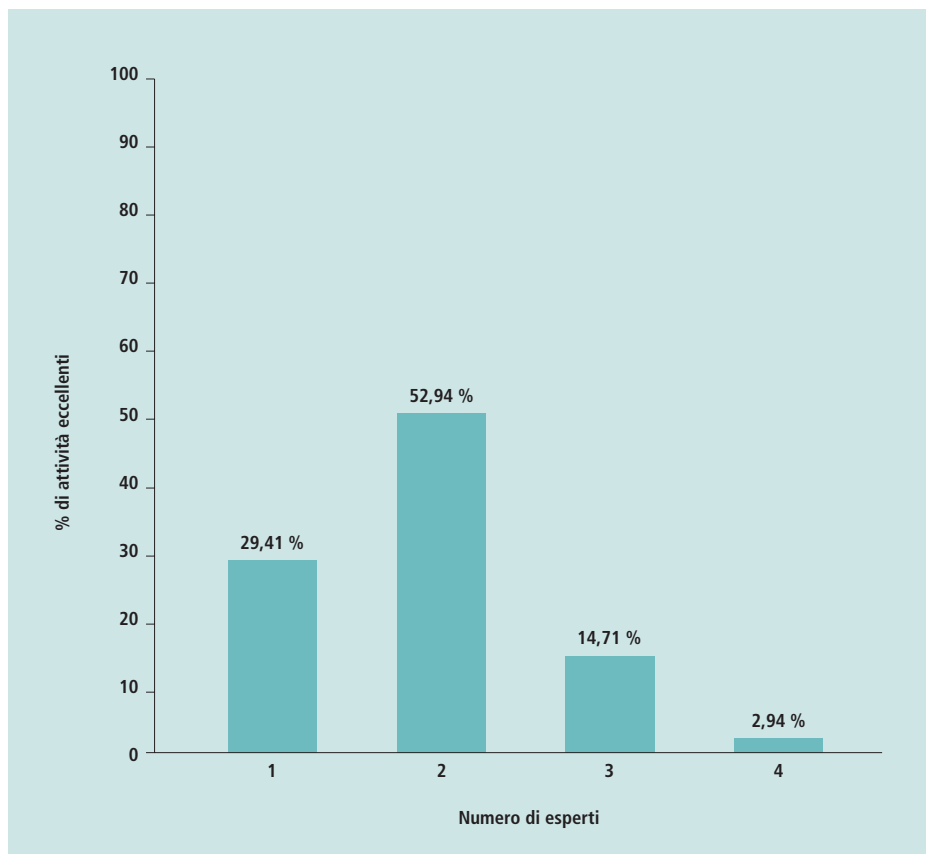
Ovviamente, ciò non vuol dire imbrigliare la creatività che è alla base delle competenze eccellenti, quanto cercare di razionalizzare quegli elementi e quella parte di know how che sono strutturabili e facilmente trasferibili attraverso una loro standardizzazione. In questo modo si garantisce che tali

competenze sedimentino nell'organizzazione, diventino una sua ricchezza e non rimangano in forma tacita nell'individuo. Si consideri che il 41,18% di attività eccellenti è coperto da procedure qualità (PQ), il 20,59% da istruzioni tecniche (IT) e il 14,71% da database (DB).

Infine, per rendere sempre più efficace ed efficiente lo svolgimento di tali attività, Aimag investe nella realizzazione di software specifici (SW) a loro supporto (il 61,76% di attività eccellenti è supportato da software). Ciò è finalizzato anche ad aumentare l'economicità delle attività ad esse collegate.

Le competenze/attività eccellenti e il numero di esperti

*Strutturare le
competenze
e favorirne la
sedimentazione*



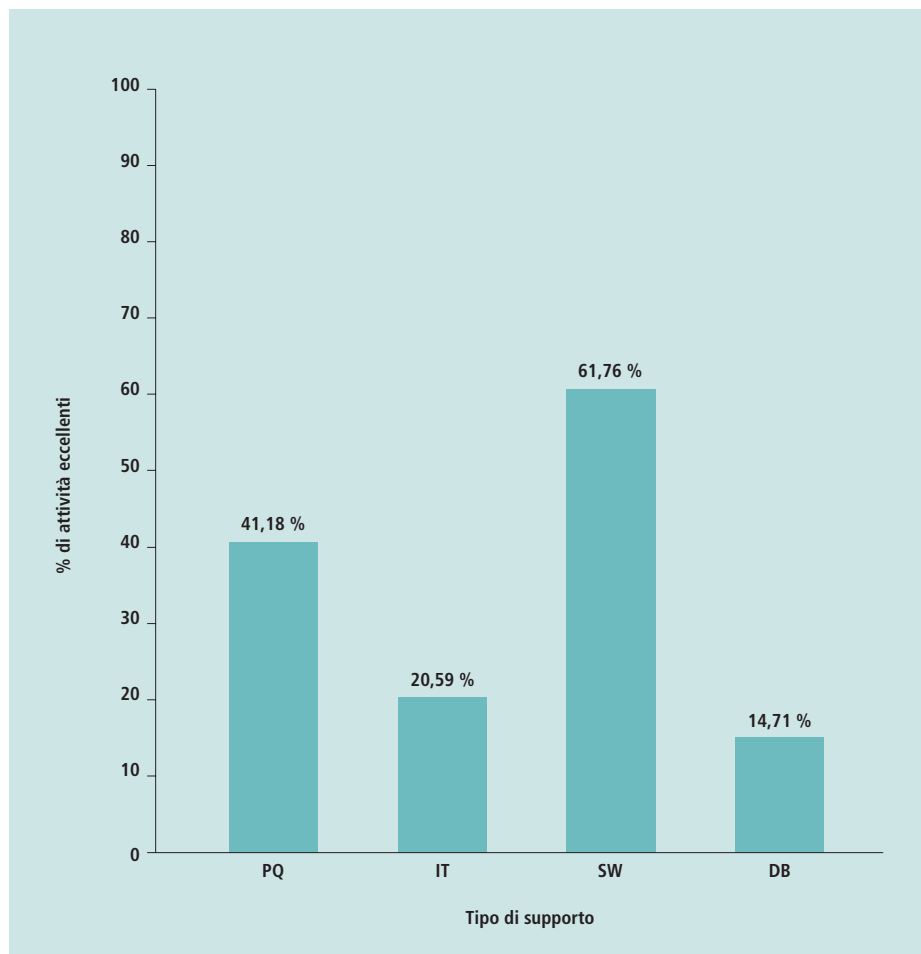
La politica di sviluppo delle competenze eccellenti sta dando i suoi frutti. Infatti, dal 2003 al 2004 sono aumentati quasi del 100% i ricavi ad esse correlati, segno evidente che anche il mercato riconosce l'importanza e le capacità dell'azienda nell'erogare questi servizi.

Fatturato attività eccellenti

2003	2004	var % 2004-2003
€ 1.722.431	€ 3.398.829	97,32%

*Il mercato premia
le attività eccellenti*

Percentuale di strutturazione delle competenze/attività eccellenti



Il turnover aziendale

Le competenze, siano esse di base, manageriali, eccellenti o «ad hoc» sono fondamentali per creare valore. Tuttavia, non si può dimenticare come esse siano patrimonio dei dipendenti, pertanto, è importante analizzare la capacità dell'azienda di fidelizzare i dipendenti, soddisfacendo le loro esigenze professionali e creando un ambiente sereno e che promuova il loro sviluppo.

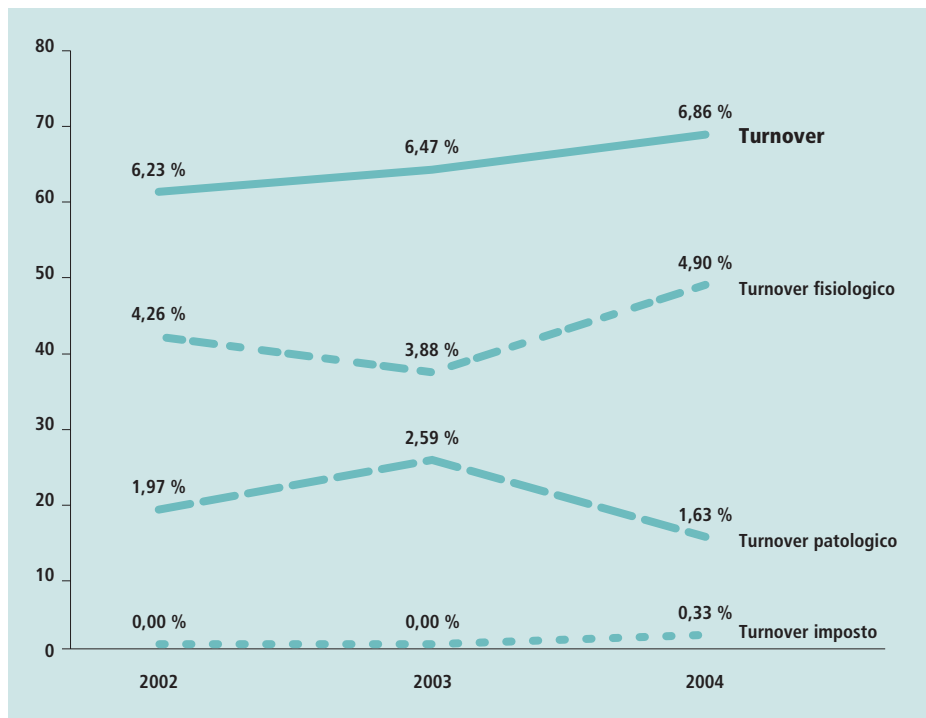
Il turnover di Aimag è aumentato lievemente dal 2002 al 2004, attestandosi su valori pari al 6,86%. Si tratta, comunque, di una variazione sostanzialmente trascurabile la cui causa principale è dovuta al turnover «fisiologico» (pensionamenti), quindi non si evidenziano particolari criticità.

Fondamentale è rilevare che sono diminuiti coloro che si dimettono (si passa dal 1,97% del 2002 al 1,63% del 2004) per motivi diversi dal pensionamento (turnover «patologico») mentre il turnover «imposto» (licenziamenti) risulta praticamente nullo in quanto solo nel 2004 ha un valore pari allo 0,33% attestandosi, di norma, sullo 0%.

Dall'analisi congiunta del turnover e della variazione, positiva e crescente, del personale aziendale si evincono sia la capacità di Aimag di fidelizzare i dipendenti sia di attrarre nuove risorse. I risultati positivi possono essere ricondotti anche alla politica di gestione del personale che è orientata ad accrescerne le professionalità e a creare un ambiente di lavoro sereno e positivo.

Fidelizzazione e attrazione di nuove risorse

Andamento del turnover aziendale



Il clima aziendale

La creazione di un ambiente lavorativo stimolante, piacevole, in cui vi sia fiducia tra i lavoratori e verso i superiori, dove la comunicazione sia fluida è un elemento che influenza la capacità dell'azienda di fidelizzare le proprie risorse umane, le loro competenze e ottenere prestazioni di livello elevato.

La qualità dell'ambiente di lavoro è oggetto di azioni specifiche e deliberate di Aimag in quanto si ritiene fondamentale, per garantire la crescita professionale e personale degli individui, la loro motivazione ed il loro commitment.

Nel 2004 l'azienda ha effettuato un'analisi di clima organizzativo, al fine di «ascoltare» direttamente i dipendenti per capire cosa si muove sotto le strutture organizzative e le strategie aziendali e comprendere meglio quella parte «taciuta» dell'azienda che ne determina i risultati. Sondando il clima all'interno dell'organizzazione si possono ricavare importanti informazioni sulle reazioni ai cambiamenti e, di conseguenza, formulare chiari programmi ed obiettivi. L'obiettivo delle analisi di clima è diminuire lo scarto tra quello che l'azienda è e vuole essere e come è vista dal personale che ci lavora. L'analisi di clima è stata svolta dall'area risorse umane in collaborazione con esperti esterni all'azienda attraverso un questionario anonimo, composto da una batteria di risposte chiuse (circa 60 voci), somministrato durante l'orario di lavoro e raccolto in un'urna in modo da mantenere il più possibile l'anonimato. Le aree oggetto di indagine sono state

le seguenti:

> Ambiente: ambiente fisico e psicologico (AMB)

Rileva i vissuti relativi al contesto fisico e psicologico e comprende tutto ciò che può determinare la qualità della vita dei dipendenti e generare sentimenti di sicurezza e benessere psico-fisico.

> Comunicazione: disponibilità e chiarezza nella diffusione delle informazioni (COM)

Valuta le percezioni relative alla diffusione dell'informazione, sia essa verso l'alto o verso il basso, se si effettua apertamente, facilmente, liberamente, o se vengono posti ostacoli da parte dell'organizzazione o di chi in essa occupa posizioni nodali nelle reti informative. Analizza se la comunicazione si realizza fluidamente a tutti i livelli, se tutti possono disporre del know-how necessario per eseguire al meglio i propri compiti.

> Commitment affettivo (APP)

Il commitment affettivo è l'attaccamento di tipo emotivo all'organizzazione così che l'individuo fortemente attaccato si identifica, si sente coinvolto ed è soddisfatto della propria appartenenza all'organizzazione.

> Comportamenti di cittadinanza organizzativa (CCO)

Con questo termine si vogliono indicare quei comportamenti discrezionali, non riconosciuti né direttamente né esplicitamente, che favoriscono, in tutti i loro aspetti, il funzionamento efficiente dell'organizzazione. Si vogliono valutare aspetti quali l'altruismo e la virtù civica (es.: fornire assistenza ai nuovi assunti).

***Ascoltare,
capire,
decidere***

***Il dipendente Aimag è
partecipe ed
esigente***

> Equità: sensibilità sociale e sentimento d'imparzialità (EQ)

Consente di valutare i vissuti relativi all'esistenza di una equanimità e di un sentimento di giustizia riguardante i sistemi di valutazione (remunerazione, promozione, premi, gratificazioni) che sono ritenuti validi ed accettabili se basati su criteri oggettivi, senza favoritismi.

> Fiducia (FID)

Analizza le percezioni relative alla natura delle relazioni all'interno dell'organizzazione, in particolare quelle nei confronti del diretto supervisore, della direzione e dei colleghi.

> Incentivazione: riconoscimento dei meriti e stimolo allo sviluppo professionale (INC)

Consente di indagare le percezioni relative a come, all'interno dell'organizzazione, vengono valutate le persone, sia dal punto di vista del riconoscimento dei meriti personali, sia dello spazio e delle opportunità di crescita lavorativa che vengono date ad ognuno.

> Job description (JD)

Valuta le percezioni relative alla misura in cui ciascuno dei dipendenti conosce la portata del suo ruolo e le attese dell'organizzazione nei suoi confronti.

> Leadership (LEAD)

Analizza le percezioni relative allo stile di comando dei superiori. Alti punteggi nella scala indicano che i responsabili mostrano una leadership di tipo democratico, che si concretizza in un ricco scambio di informazioni e comunicazioni e che espletano la loro

funzione in modo poco direttivo. La supervisione ed il controllo dell'operato dei collaboratori e del raggiungimento degli obiettivi si svolge in modo sostanzialmente partecipativo e non inquisitorio.

> Propensione al cambiamento (CM)

Valuta le percezioni relative ai cambiamenti, la disponibilità e l'attenzione a percepire come positive le innovazioni introdotte dalla direzione e dai capi; i cambiamenti possono riferirsi sia alla gestione strategica dell'azienda sia alla gestione operativa di un reparto/settore.

I risultati che sono emersi dall'analisi di clima sono stati espressi in una scala da 1 a 5, dove 1 rappresenta il valore minimo e 5 quello massimo.

I risultati dell'analisi di clima

Dall'analisi di clima, tra gli aspetti positivi, si evidenziano i valori profondi di cittadinanza organizzativa, ambiente, appartenenza, fiducia, disponibilità al cambiamento e quelli più relazionali della leadership. Esaminando le singole domande, emerge il profilo di un dipendente che ha fiducia nell'azienda (FID), si sente partecipe delle sue sorti (APP) e, quindi, ha elevate esigenze di comunicazione, non completamente soddisfatte quando riguardano le sorti dell'azienda e la sua personale carriera (COM); gradisce il luogo in cui lavora (AMB) ed è ben disposto ad aiutare i colleghi (CCO); competente, ha ben chiare le sue mansioni (JOB) ed è stato abituato ad affrontare situazioni professionali nuove (CM); ritiene che i

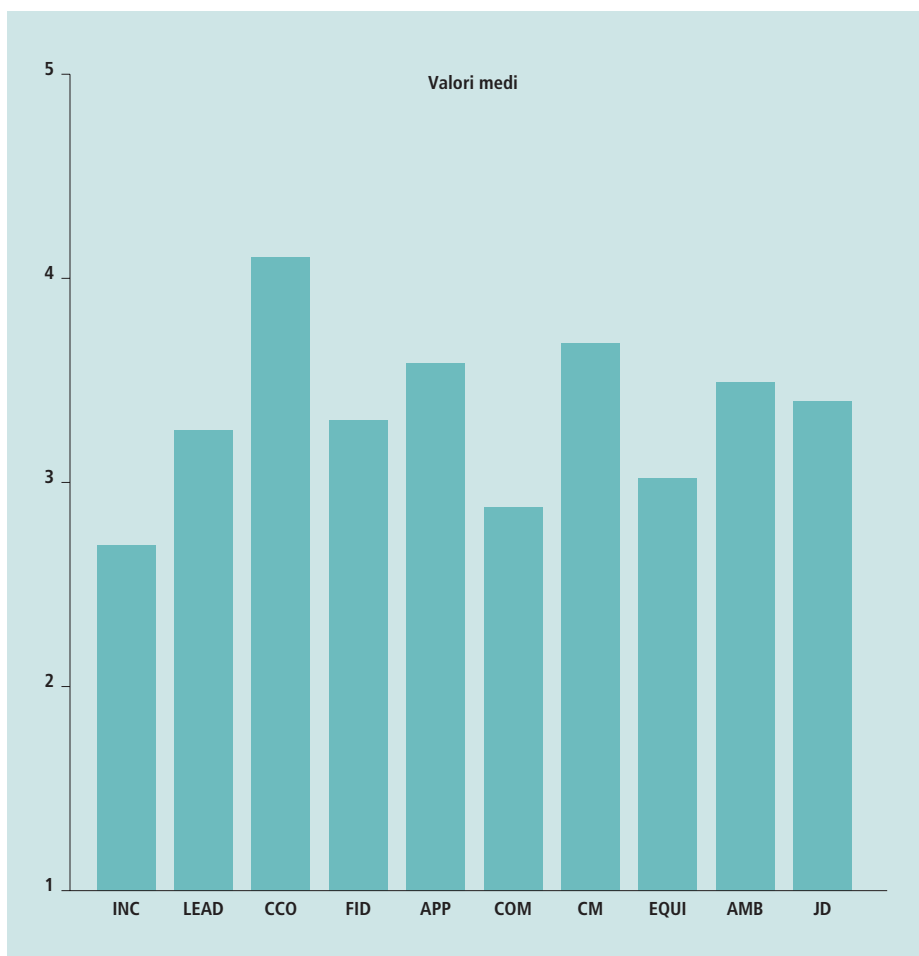
capi siano sostanzialmente equi (EQUI) ma non sempre abituati ad affrontare questioni di leadership diverse da quelle tecniche. Nell'identikit si può «leggere», stratificata, la storia passata e recente di Aimag. Infatti, appare chiaro lo sforzo della direzione verso:

- > una forte e condivisa eticità;
- > un'intensa formazione;
- > un'alta chiarezza organizzativa (frutto dell'impegno sulla qualità);

> un ampliamento del territorio servito e dei servizi resi.

L'impegno sugli obiettivi precedenti ha evidentemente prodotto:

- > alta condivisione dei valori;
- > intensa ed efficace relazionalità interna;
- > conflitti interni limitati;
- > forte orgoglio d'impresa e di mestiere, sostenuti entrambi da un trend di crescita costante.



*In crescita
l'orgoglio d'impresa
e di mestiere*

Una cultura e delle prassi così radicate, tuttavia, possono costituire un ostacolo al cambiamento, quando c'è il rischio che esso venga percepito in contrasto con le stesse. Ciò può spiegare i risultati più bassi ottenuti dall'item incentivazione. Infatti, negli ultimi anni, nei sistemi incentivanti si sono attuati interventi, basati sulla valutazione individuale e sui risultati. Questi, senz'altro coerenti con i cambiamenti indotti dalla partecipazione a gare e dalla gestione delle commesse perché fondati soprattutto sul riconoscimento di meriti individuali e delle competenze manageriali, sono stati probabilmente in anticipo rispetto alla comprensione di novità non riguardanti il lavoro svolto, ma l'approccio ad esso, ovvero non sono stati sufficientemente spiegati.

I risultati più bassi ottenuti nell'item comunicazione possono essere ricondotti al fatto che i dipendenti di Aimag sono da sempre bravi tecnici, competenti ed autonomi e i responsabili tendono a lasciare che si auto-gestiscano. Ciò porta ad una comunicazione scadente, che tratta principalmente temi extra-professionali; mentre le informazioni di più ampio respiro, relative ad esempio all'orientamento futuro dell'azienda o ai cambiamenti introdotti, non vengono trasmesse. Dall'analisi è emerso che Aimag è un organismo che ha un'elevata performance economica e sociale. Tuttavia, può essere messa in crisi dai cambiamenti che, anche se necessari, non tengano conto delle peculiarità organizzative dell'azienda, in particolare di quelle soft. In altri termini, ogni cambiamento organizzativo, per essere efficace, non solo deve essere adeguatamente

progettato, ma richiede tempo ed energie ingenti in termini di commitment e di coinvolgimento.

Alcune azioni di Knowledge Management

In Aimag, molte sono le attività specificamente poste in essere per accrescere il livello quantitativo e qualitativo delle competenze e aumentare la soddisfazione dei dipendenti. Consapevole dell'importanza dell'attività di formazione e del suo impatto positivo in termini di miglioramento del know how e delle conoscenze dei dipendenti e anche di tipo motivazionale, Aimag investe costantemente in questa attività. Dal 2002 al 2004 sono aumentati sia il numero dei corsi tenuti, sia i costi sostenuti. In particolare, le ore complessive e pro capite di formazione presentano una lieve flessione nel 2003 ampiamente compensata dalla crescita nel 2004. La diminuzione è dovuta al fatto che, in seguito all'acquisizione nel 2001 dell'azienda dell'area ambiente, per alcuni anni, si è continuato a effettuare molta attività di formazione riferita a tutto il personale dell'azienda acquisita. Ciò ha causato un decremento delle ore pro capite nel momento in cui è venuta meno tale necessità. La crescita delle ore e dei costi nel 2004 è riconducibile ad una precisa scelta aziendale di orientare la formazione soprattutto ad aspetti specifici e alle attività a valore aggiunto, alla diffusione delle competenze eccellenti, ad alti potenziali, ecc. Questa tipologia di formazione, ovviamente, ha una qualità più elevata, quindi è più costosa.

***Il fattore "cambiamento":
un aspetto delicato***

Ore e costi della formazione

	2002	2003	2004	var % '04-'02
N. ore totali	4.400	3.841	4.687	6,52%
Costo totale	€ 73.605	€ 85.448	€ 90.159	22,49%

Ore e costi pro capite della formazione

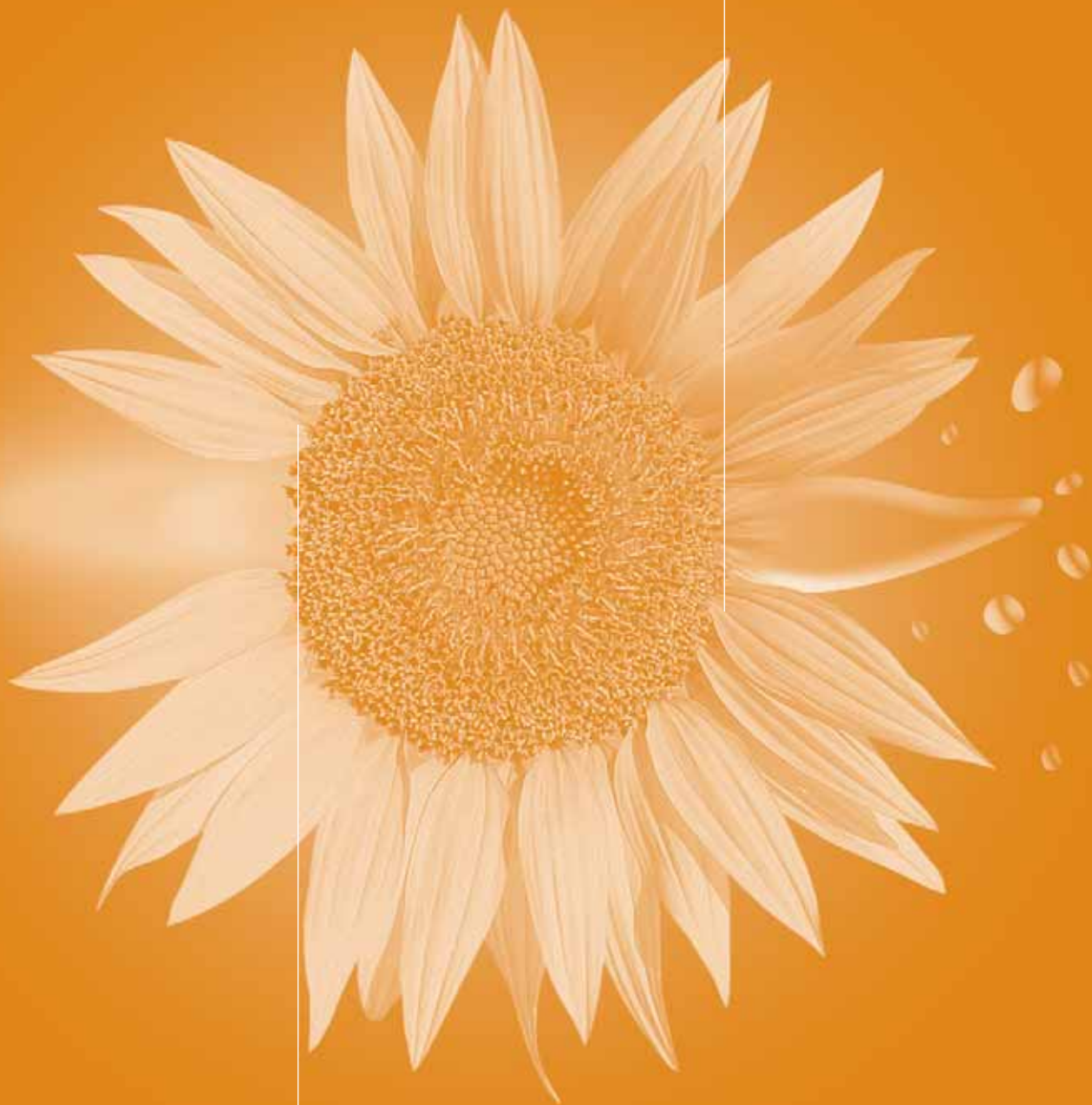
Anno	2002	2003	2004	var % '04-'02
Costo pro capite	€ 250	€ 277	€ 291	16,40%
Ore pro capite	14,92	12,43	15	0,54%

Infine, è opportuno evidenziare come l'attenzione che Aimag riserva ai giovani si possa evincere anche dal numero di tirocini offerti. L'azienda ritiene, infatti, che sia importante farsi conoscere dando ai giovani l'opportunità di fare esperienze lavorative già durante il periodo di studio. Si consideri che il numero di stagisti aumenta, dal 2002 al 2004 del 46,15%. Questa politica è considerata vincente in quanto consente di conoscere le potenzialità professionali e le caratteristiche comportamentali di soggetti che potrebbe essere interessante assumere nel futuro.



*L'attenzione ai giovani:
più tirocini e stage*

**IL CAPITALE ORGANIZZATIVO
DI AIMAG**



Il capitale organizzativo è costituito da qualsiasi forma di conoscenza che viene strutturata in azienda: software, database, brevetti, meccanismi operativi e struttura organizzativa. Si tratta di un capitale di proprietà aziendale e «plasmato» sulle peculiarità dell'organizzazione, sulle sue attività. Come tale, risulta indissolubilmente legato ad essa e, quindi, difficilmente imitabile. Il capitale organizzativo ha tre funzioni principali:

1. immagazzina la conoscenza che crea valore;
2. accelera la diffusione della conoscenza nell'organizzazione;
3. «regola» i comportamenti organizzativi in modo da garantirne la coerenza con la strategia dell'azienda.

Ogni azienda deve cercare di instaurare un circolo virtuoso tra capitale umano ed organizzativo.

Il capitale organizzativo, essendo

***L'importanza
di strutturare
la conoscenza***



conoscenza strutturata, è «costruito» facendo leva sul capitale umano; quest'ultimo, a sua volta, migliora e aumenta in relazione all'efficacia e all'efficienza nella gestione del capitale organizzativo.

Ciascun dipendente, infatti, trae vantaggio, rafforza le proprie capacità e aumenta le sue competenze se può sfruttare le conoscenze aziendali strutturate in qualche forma «tangibile», diffuse e rese disponibili a tutto il personale.

L'esistenza e il miglioramento del capitale organizzativo presuppongono la disponibilità di ogni individuo a condividere la propria conoscenza. Ciò non dipende esclusivamente dalle sue attitudini (anche se, ovviamente, queste sono determinanti), ma anche da scelte deliberate aziendali, finalizzate a diffondere una cultura di teamwork, a definire strumenti, meccanismi operativi e una struttura organizzativa che supportino questa condivisione.

Aimag, negli ultimi anni, conscia dell'importanza che questo capitale riveste per il successo sul mercato, ha profuso molte energie e risorse per il suo sviluppo. In particolare, l'attenzione, in questo report, verrà rivolta al sistema informativo aziendale e alla struttura organizzativa. Essi sono stati fondamentali per garantire quel «cambiamento nella continuità» che è stato la chiave di volta del successo aziendale e costituiscono gli strumenti fondamentali per diffondere le conoscenze, nonché per estenderne ed arricchirne le applicazioni al di là dei confini, spesso individuali, in cui sono state originate.

Il sistema informativo

Il sistema informativo, nella sua articolazione più completa di infrastrutture, database, applicativi è un elemento importante del capitale organizzativo perché:

> garantisce l'efficienza alle scelte

organizzative grazie all'automazione delle attività;

> promuove l'efficacia delle scelte organizzative arricchendo e diffondendo le competenze individuali.

Variazione e incidenza sul fatturato degli investimenti in sistemi informativi

	2000	2001	2002	2003	2004
Investimenti in sistemi informativi	€ 680.550	€ 863.983	€ 1.396.000	€ 851.628	€ 876.759
Fatturato	€ 89.720.898	€ 101.517.528	€ 93.964.000	€ 62.701.000	€ 67.418.000
% di incidenza sul fatturato	0,76%	0,85%	1,49%	1,36%	1,30%

Aimag investe in maniera crescente nei sistemi informativi per sviluppare sia la parte hardware che software. Il rapporto investimenti/fatturato aumenta nel corso degli anni passando dallo 0,76% del 2000 a 1,30% nel 2004.

La diminuzione del valore degli investimenti nel 2003, in realtà, deve essere interpretata alla luce dello scorporo dell'attività di distribuzione del gas, attribuita alla Sinergas. Il livello degli investimenti risente di questa scelta e non può essere confrontato con quello degli anni precedenti.

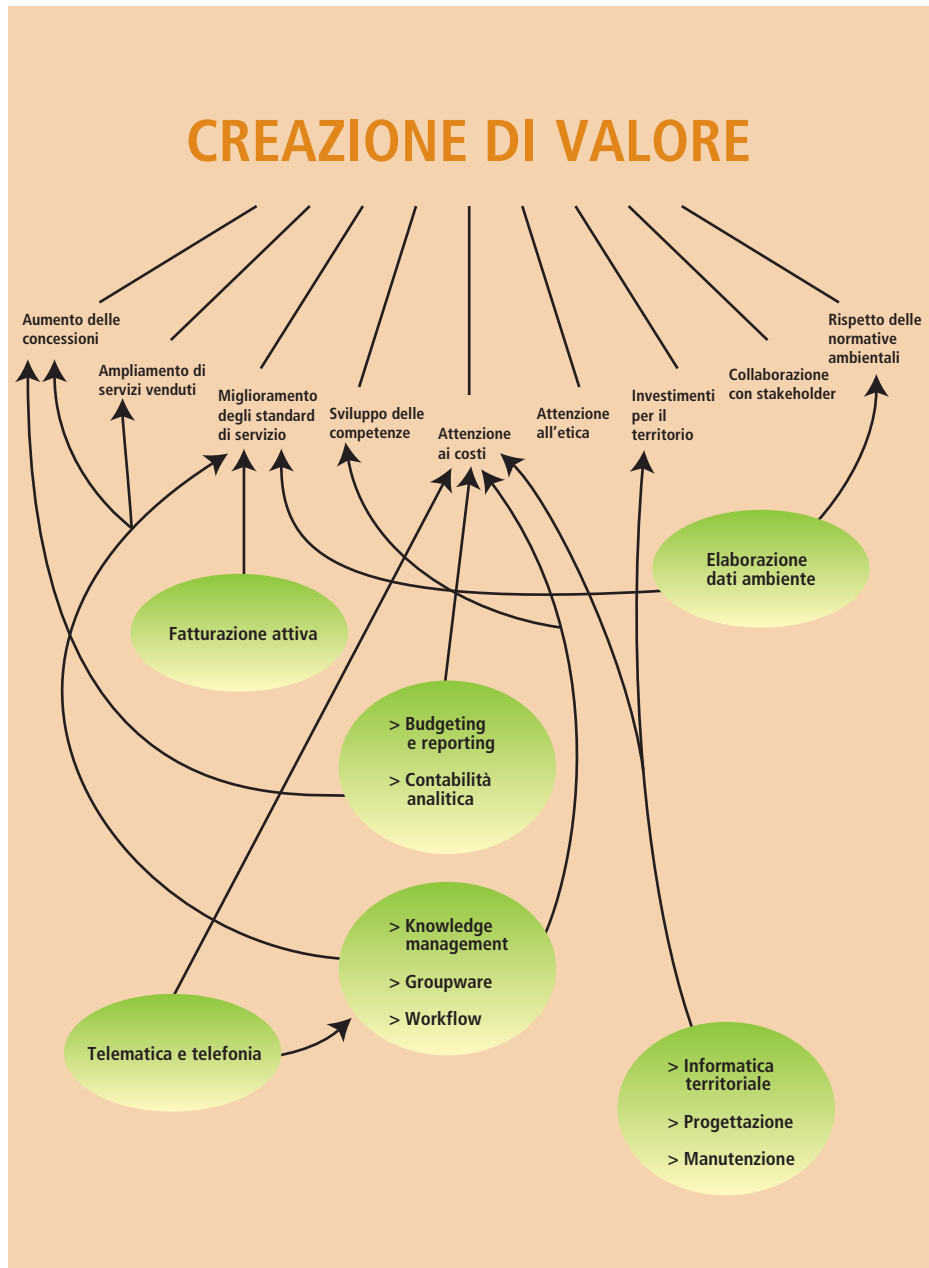
Pertanto, per un'adeguata interpretazione delle decisioni aziendali in quest'area è opportuno prendere come riferimento la percentuale di incidenza degli investimenti in sistemi informativi sul fatturato e non il livello assoluto. Il valore di un sistema informativo dipende dall'entità delle risorse economiche che vengono investite

in esso, dalla sua capacità di «coprire» in termini quantitativi e qualitativi le esigenze conoscitive strategiche, direzionali ed operative nonché dalla sua coerenza rispetto alla strategia, dal suo ciclo di vita e dalla sua capacità di supportare adeguatamente lo svolgimento delle attività aziendali.

Per quanto concerne la coerenza rispetto alla strategia, in Aimag, lo sviluppo e gli investimenti effettuati in software e in database sono il frutto della scelta di «presidiare», anche da un punto di vista informatico, i fattori critici di successo aziendali e gli obiettivi ad essi strettamente correlati. La figura successiva mostra proprio come, lo sviluppo dei software e dei database (indicati all'interno delle ellissi) sia stato mirato a supportare l'appropriata esecuzione delle attività che influenzano il raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali.

***Aumenta il rapporto
tra investimenti
in sistemi informativi
e fatturato***

Sistemi informativi aziendali e impatto sui fattori critici di successo



***I sistemi informativi
a supporto
degli obiettivi
strategici***

L'analisi del valore del sistema informativo e della sua attitudine a supportare gli obiettivi strategici, secondo i criteri

anzidetti, verrà effettuata con riferimento ai principali elementi che ne fanno parte: software applicativi e database.

I software applicativi

I software applicativi forniscono un contributo cruciale per svolgere adeguatamente le attività più critiche ai fini del raggiungimento degli obiettivi strategici.

Per comprendere tale contributo e, quindi, il valore che hanno tali software, è necessario esaminarli sotto molteplici aspetti: l'aggiornamento, legato al ciclo di vita, la capacità di supportare le molteplici e differenziate attività aziendali (strategiche, direzionali e operative), la soddisfazione dei soggetti che li utilizzano.

Una delle condizioni essenziali affinché gli applicativi supportino adeguatamente l'attività aziendale è che essi siano frequentemente aggiornati al fine di garantirne l'efficienza.

In Aimag, una parte rilevante dei software (il 62,5% del totale) è stata acquisita prima del 2001 e l'aggiornamento è costante, basti pensare che circa l'80% dei software è stata aggiornata dopo il 2001 e oltre il 50% nel 2004.

Distribuzione dei software per anno di acquisizione/costruzione

	Prima del 2001	2001	2002	2003	2004
% sw sul totale	62,5%	14,1%	17,2%	1,6%	4,7%

Distribuzione dei software per anno dell'ultima release

	Prima del 2001	2001	2002	2003	2004
% sw sul totale	20,31%	3,13%	9,38%	14,06%	53,13%

Diffusione nell'utilizzo di software

	sw utilizzati da meno di 11 persone	sw utilizzati da 11 a 50 persone	sw utilizzati da più di 50 persone
% sw sul totale	64%	20%	15%

Aimag riserva particolare attenzione ai software «critici», ossia che supportano attività fondamentali e il cui utilizzo è cruciale per presidiare i fattori di successo aziendali. Tali software rappresentano il 27% del totale e sono destinati, per lo più, allo svolgimento di attività strategiche e di staff e che, generalmente, presentano un numero limitato di utilizzatori. Ovviamente, si monitora attentamente l'anzianità e l'aggiornamento di questi software nonché la loro diffusione. I dati sono allineati a quelli medi aziendali, non lasciando presagire particolari rischi concernenti il loro sviluppo ed utilizzo.

Distribuzione dei software critici per anno di acquisizione/costruzione

	Prima del 2001	2001	2002	2003	2004
% sw sul totale	82,4%		11,8%	5,9%	

Distribuzione dei software critici per anno dell'ultima release

	Prima del 2001	2001	2002	2003	2004
% sw sul totale	5,88%	11,76%	17,65%	11,76%	52,94%

Diffusione nell'utilizzo di software critici

	sw utilizzati da meno di 11 persone	sw utilizzati da 11 a 50 persone	sw utilizzati da più di 50 persone
n. sw	10	4	3
% sw sul totale	58,82%	23,53%	17,65%

**Oltre il 50% del software
aggiornato nel 2004**

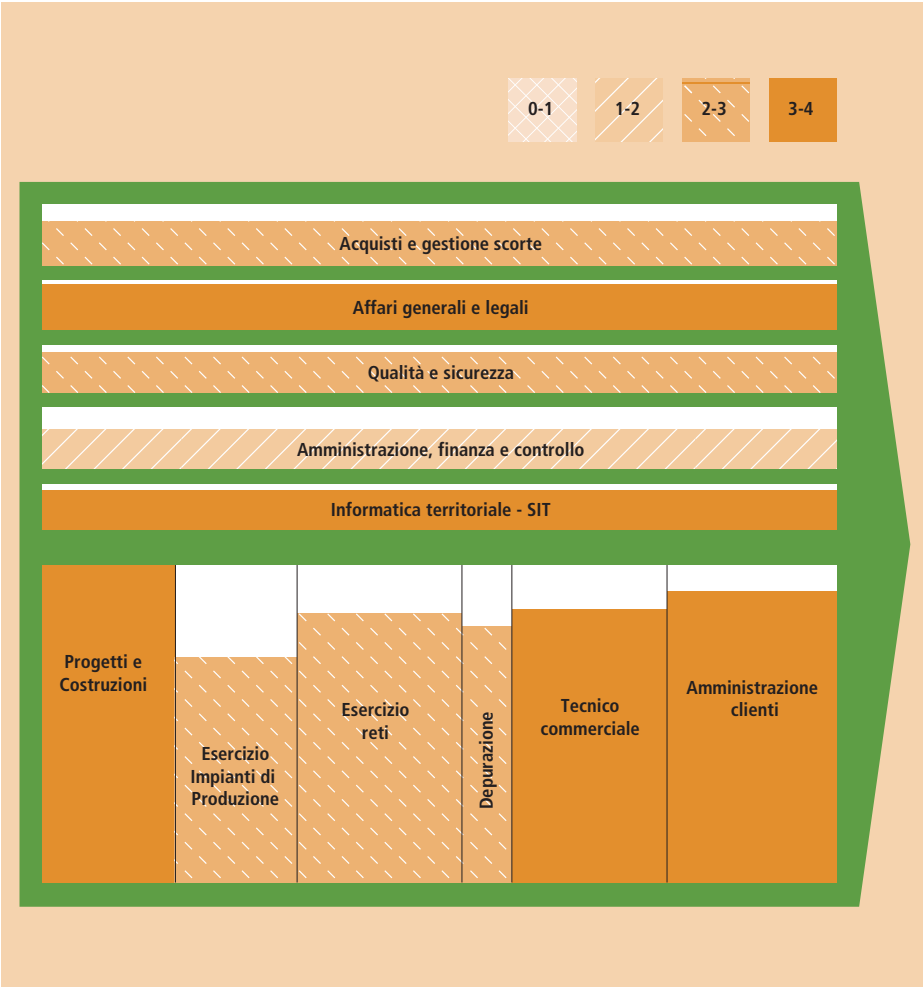
**IL CAPITALE ORGANIZZATIVO
DI AIMAG**

Una seconda condizione che determina l'efficacia e il valore dei software è l'attitudine a soddisfare le esigenze dell'organizzazione a supporto della quale operano. È stata, quindi, condotta un'indagine, dall'area sistemi informativi, che ha coinvolto tutte le funzioni aziendali, per mettere in rilievo se e in quale misura il sistema informativo sia di ausilio allo svolgimento delle attività primarie e di supporto che costituiscono

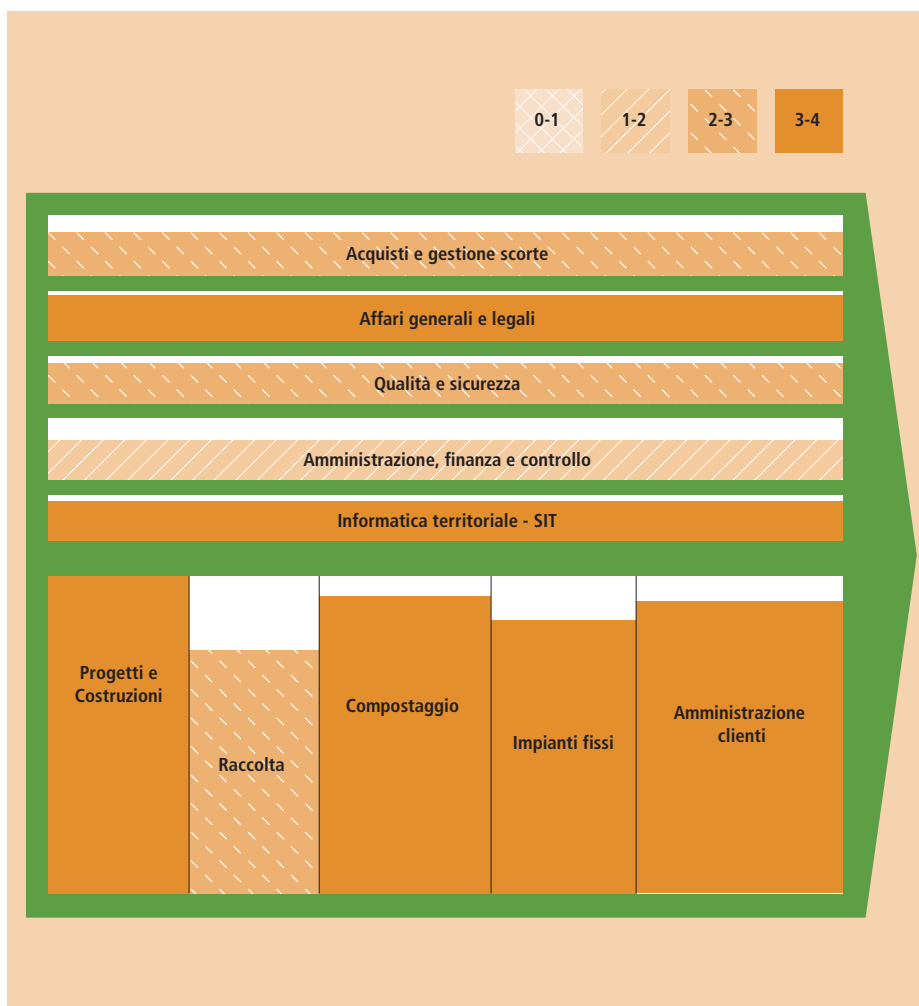
la catena del valore aziendale. Infatti, affinché un'azienda crei valore, è necessario che siano svolte in maniera efficiente ed efficace sia le attività che creano direttamente valore per il cliente (primarie) sia quelle che sono di supporto alle stesse. Il sistema informativo deve essere sviluppato in maniera equilibrata e, quindi, garantire il presidio informatico di entrambe le tipologie di attività.

Un'indagine che ha coinvolto tutte le funzioni aziendali

Copertura informatica e soddisfazione degli utenti per attività primarie e di supporto dell'area gas-acqua



Copertura informatica e soddisfazione degli utenti per attività primarie e di supporto dell'area ambiente



Nelle due frecce sono illustrati i risultati dell'indagine condotta. In esse sono rappresentate le principali attività primarie e di supporto di Aimag, differenziate per le aree gas-acqua e ambiente. La dimensione delle attività dipende da una serie di elementi quali la diretta riferibilità dei ricavi, il valore degli investimenti, l'entità dei costi, il numero dei dipendenti, ecc.

La copertura informatica di ciascuna area è data dal livello della zona colorata ed è misurata utilizzando una scala percentuale, la soddisfazione degli utenti si evince dall'intensità del colore ed è misurata in una scala da 1 a 4, dove 1 è il valore minimo e 4 il valore massimo. Dall'indagine è emerso che vi è stato uno sviluppo informatico equilibrato

**Uno sviluppo
informatico equilibrato**

***Un sistema che presidia
i processi critici***

nelle aree aziendali volto a presidiare la maggior parte delle attività svolte. Mediamente, la copertura informatica per reparto si attesta su valori pari al 82,64% con una soddisfazione media degli utilizzatori pari al 2,92. Inoltre, sono emersi i seguenti aspetti degni di rilievo, punti di forza su cui far leva e punti di debolezza da tenere in considerazione per lo sviluppo futuro degli applicativi:

- > le attività più prossime alla contabilizzazione del fatturato (utenza e fatturazione attiva) sono ben presidiate, il che è frutto dell'impegno costante e delle competenze dell'ufficio sistemi informativi, nonché della specializzazione del gestionale utilizzato;
- > le attività di contatto con l'esterno (gestione del contratto e assistenza ai clienti per mezzo di contact center) hanno trovato soluzioni che, ancorché soddisfacenti, non sono state integrate con il gestionale. Infatti, l'adozione di strumenti tecnologicamente avanzati di gestione dei contatti con i clienti è stata valutata al momento non indispensabile, in quanto si continua a dare importanza al contatto diretto tramite lo sportello e l'attuale applicativo supporta efficacemente le esigenze di call center;
- > la gestione della manutenzione e, in genere, gli applicativi a supporto delle attività operative presentano bassi livelli di copertura in quanto la lunga permanenza nel patrimonio

aziendale degli impianti gestiti e la stabilità dei tecnici ad essi preposti hanno prodotto un ricco know how di competenze individuali, non strutturate in applicativi informatici; la situazione può diventare critica nella gestione di impianti di nuova acquisizione.

In sintesi emerge un sistema informatico che ben presidia i processi più critici (la fatturazione attiva e la progettazione) e più informatizzabili e appare migliorabile per il supporto alle attività operative (anche se è compensato dalle competenze individuali).

Per il futuro, ci si propone sia di affinare le prestazioni dei software al fine di soddisfare meglio le esigenze degli utilizzatori sia di dedicare maggiore attenzione alla copertura informatica delle aree in cui si svolgono attività operative.

È importante sottolineare che le politiche di sviluppo dell'informatica aziendale si stanno sempre più orientando verso la trasformazione dei sistemi informatici «individuali», ossia sviluppati autonomamente dagli utilizzatori per rispondere a proprie esigenze conoscitive, in «ufficiali», ossia sviluppati da personale esperto, al fine di depurarli da eventuali errori e condividere i criteri di costruzione e utilizzo degli stessi.

Il sistema informativo di un'azienda, infatti, ha tanto più valore quanto più le attività e le decisioni in qualche modo strutturabili sono supportate da sistemi informativi ufficiali. In questo modo si fa sì che le informazioni permangano in azienda a prescindere dai loro utilizzatori e che sia condiviso

anche il processo che porta alla costruzione delle stesse e quindi alla presa di decisioni.

In sintesi, dall'analisi congiunta delle informazioni sui software emerge che Aimag sta investendo per il loro sviluppo. Il fatto che, in termini di numero, l'investimento in software stia lievemente diminuendo non deve essere interpretato in maniera negativa ma deve essere «letto» congiuntamente ai dati, più che soddisfacenti, relativi alla copertura dei fabbisogni informatici.

Rallenta la crescita dei software «nuovi» in quanto molte esigenze sono state soddisfatte, nel contempo, si garantisce l'efficienza degli applicativi grazie al loro frequente aggiornamento.

Questa tendenza emerge anche se si considerano le informazioni relative al numero medio di utilizzatori dei software.

Molti sono gli applicativi destinati ad un numero limitato di persone, segno evidente che si cerca di soddisfare esigenze sempre più specifiche, con particolare riguardo a quelle strategiche e direzionali.

I database

I database rappresentano un elemento fondamentale all'interno del processo di creazione, strutturazione, sviluppo e diffusione delle conoscenze. Infatti, la conoscenza individuale, se sedimentata in database, è disponibile anche per altre persone e può essere depurata di errori o elementi soggettivi che potrebbero, in alcuni casi, inficiare il processo decisionale. La strutturazione delle conoscenze in

database comporta un risparmio di tempo per la soluzione di problematiche già affrontate da altri in quanto ne può essere resa disponibile la soluzione.

Aimag è conscia di questo e cerca costantemente di incentivare la produzione e, soprattutto, l'utilizzo dei database. In particolare, l'azienda si è dotata di database di vario genere che consentono, nella maggior parte dei casi, una interazione con l'utente non solo circoscritta alla lettura ma anche alla creazione di documenti/informazioni. Questo fa sì che ciascun utente che utilizza il database possa usufruire delle informazioni inserite in esso e abbia anche autonomia nella strutturazione di conoscenze di cui è in possesso e che ritiene siano utili da condividere con altri.

Con riferimento ai due applicativi gestionali aziendali, i relativi database sono aggiornati in tempo reale con le informazioni riguardanti i clienti gas, acqua e ambiente, grazie all'attività quotidiana di gestione del rapporto contrattuale con l'utenza/clienti e alla relativa fatturazione dei servizi resi. Ciò è importante, ad esempio, in quanto la completezza delle informazioni sulla clientela e l'aggiornamento di esse sono indispensabili per attuare politiche di offerte integrate fra i vari servizi (cross selling), perché consentono analisi di marketing mirate su una base clienti molto ampia.

Un punto di svolta per la strutturazione e la diffusione delle conoscenze è stato compiuto, in azienda, con l'acquisizione e l'utilizzo sistematico di Lotus Notes nella seconda metà degli anni '90.

***Risparmiare tempo e
attivare azioni
di marketing mirato***

A Lotus Notes è attribuita un'importanza strategica crescente in quanto costituisce un fondamentale strumento di flessibilità organizzativa, consentendo all'organizzazione di rispondere efficacemente alla crescente variabilità esterna. Per una migliore analisi del valore dei database, essi sono stati articolati in:

> **Display:**
permettono la partecipazione di un numero elevato di utilizzatori all'aggiornamento di informazioni su attività molto distribuite nell'organizzazione. Essi consentono la pianificazione e il controllo operativo delle attività fornendo, ad esempio, la situazione sempre aggiornata dei cantieri aperti, dei progetti in corso, dell'agenda dei tecnici che effettuano i preventivi per gli allacciamenti alla clientela;

> **Work flow:**
strutturano un flusso standardizzato di attività che si snodano in diverse unità organizzative quali, ad esempio, le risposte ai reclami, le non conformità del sistema qualità e, soprattutto, le richieste di intervento da parte dell'utenza;

> **Archivio dati:**
costituiscono un «deposito» di conoscenze, partendo da informazioni più strutturate quali normative, procedure ed istruzioni o atti aziendali, fino a informazioni variabili, destrutturate e «delicate», quali quelle sulla clientela.

> **Knowledge management:**
servono per strutturare e condividere conoscenze aziendali importanti, quali la raccolta e l'aggiornamento di schemi e prospetti interni riguardanti le modalità operative seguite in Aimag per elaborare le tariffe gas e acqua.

Anno di creazione dei database

Data di creazione dei DB	Numero DB	% DB sul totale
Prima del 2001	16	32,65%
2001	9	18,37%
2002	8	16,33%
2003	7	14,29%
2004	9	18,37%
Totale	49	100,00%

Variazione accessi ai database

	N. DB per tipologia	N. medio accessi mensili 2003	N. medio accessi mensili 2004	Variazione accessi medi mensili	Variazione % accessi medi mensili
Knowledge management	8	68	49	-20	-27,94%
Archivio di dati	14	83	264	181	218,07%
Display	13	201	257	56	27,86%
Workflow	12	172	264	92	53,49%

*Lotus Notes
come strumento di
flessibilità organizzativa*

A ben vedere, Aimag investe costantemente nello sviluppo dei database. Per monitorare l'utilità percepita dagli utilizzatori, può essere usato, come proxy, il numero medio di accessi ai database. Mediamente, gli accessi aumentano passando dal 2002 al 2003. La diminuzione degli accessi ai database di knowledge management (-27,94%) può essere un segnale della difficoltà di fare evolvere modalità di scambio e creazione di conoscenze verbali e sociali (incontri e telefonate), favorite dalle ridotte dimensioni aziendali e dal clima senz'altro buono, a favore di modalità più strutturate. Sebbene Aimag svolga una incessante attività di strutturazione delle conoscenze tramite procedure e istruzioni tecniche, creazione di database e manuali, molte delle conoscenze individuali e del know how non sono facilmente esplicitabili e codificabili, in quanto le originali capacità di soluzione dei problemi spesso restano un patrimonio dei singoli. Perciò è ritenuta importante l'attività di diffusione delle conoscenze attraverso la socializzazione delle stesse durante le riunioni di reparto finalizzate a questo scopo. In queste riunioni si ha l'opportunità di condividere le problematiche, di apprendere e di effettuare attività di brainstorming per trovare soluzioni a problemi nuovi. In alcuni reparti le riunioni hanno cadenza giornaliera (informatica territoriale e sistemi informativi), in altre settimanale (area commerciale, qualità), in alcuni casi, invece, i lassi

di tempo sono più lunghi (reparto compostaggio). La frequenza delle riunioni e i buoni risultati raggiunti, nell'ambito dell'analisi di clima, dall'item «comportamenti di cittadinanza organizzativa» evidenziano come, per buona parte, il processo di generazione delle conoscenze si sviluppi attraverso modalità relazionali, più che attraverso strumenti informatici di knowledge management, che richiedono ancora uno sforzo di familiarizzazione. L'obiettivo resta comunque importante, in quanto applicativi di knowledge management consentono di contemperare tempestività e diffusione del processo; caratteristiche che non riesce a garantire altrettanto bene la formalizzazione delle competenze aziendali, costituita dalle procedure e istruzioni tecniche del sistema qualità.

La struttura organizzativa di Aimag

La struttura organizzativa e i meccanismi operativi di cui un'azienda si dota sono un altro elemento fondamentale per garantire l'efficienza e, soprattutto, l'efficacia delle azioni svolte. Le competenze del personale, infatti, per poter essere «utili» ad un'organizzazione debbono essere opportunamente coordinate, indirizzate verso prestabiliti obiettivi, «canalizzate» in modo tale che le attività vengano svolte con i livelli di efficacia ed efficienza necessari.

Aumentano gli accessi ai database

Gli effetti dei cambiamenti sulla struttura

Affinché l'organizzazione possa costituire un punto di forza e possa contribuire al conseguimento di vantaggi competitivi sostenibili e duraturi è necessario che essa evolva in maniera coerente con la strategia e con l'ambiente di riferimento. Il suo valore, quindi, può essere analizzato in relazione a molteplici elementi: coerenza rispetto alla strategia e all'evoluzione dell'ambiente e delle caratteristiche operative aziendali, contributo alla realizzazione della strategia e attitudine a cogliere o anticipare i segnali deboli che provengono dall'ambiente.

L'adattamento della struttura alla strategia

La struttura organizzativa di Aimag, negli anni più recenti, ha subito una profonda evoluzione proprio per adattarsi e rispondere prontamente ai cambiamenti del contesto competitivo e sociale. A partire dal 2000 la complessità dell'ambiente di riferimento è aumentata: è cresciuto il numero e l'eterogeneità dei soggetti che in esso operano e con cui ci si deve interfacciare (si pensi, ad esempio, all'ATO); inoltre, sono intervenuti numerosi cambiamenti normativi che hanno modificato il modus operandi dell'azienda. Da un punto di vista strategico, le «tappe» compiute fondamentali possono essere ricondotte alle seguenti:

> nel 2000 Aimag comincia ad erogare anche servizi di igiene ambientale (diversificazione);

> dal 2002 si sviluppa la vendita del gas, affidata ad un'azienda controllata (competizione «nel» mercato);

> dal 2002, si è cominciato a prendere parte a gare per l'acquisizione di concessioni gas (competizione «per» il mercato).

Questi cambiamenti del contesto di riferimento e della strategia hanno comportato anche profondi cambiamenti nell'organizzazione aziendale in quanto sono nate altre esigenze di coordinamento delle attività e di flessibilizzazione a cui si è cercato di dare una risposta. L'acquisizione dell'azienda che eroga il servizio di igiene ambientale ha comportato problemi di decentramento del potere decisionale, in particolare riferiti ai processi di supporto. Sono stati, quindi, istituiti degli organi di collegamento volti a gestire le interdipendenze. In tal senso va interpretata la creazione della direzione SOIQ (Sviluppo organizzativo, informatico, qualità) a presidio dell'organizzazione, della gestione delle risorse umane e del sistema informativo aziendale. Inoltre, la maggiore complessità dell'ambiente e la necessità di operare in maniera flessibile hanno portato un'evoluzione della struttura organizzativa: da una burocrazia professionale basata su una struttura piramidale, centrata sulle competenze tecniche, orientata alla soddisfazione «incondizionata» delle esigenze degli stakeholder, mettendo a volte

in secondo piano l'efficienza, si è passati ad una organizzazione diversa, a matrice, molto più complessa, perché in essa convivono anime diverse. L'organizzazione si fa più «piatta», la necessità di adattarsi rapidamente alle esigenze del mercato e di essere flessibile sono garantiti dallo sviluppo di ruoli di collegamento e trasversali, si fa leva sul decentramento dell'autorità. Il potere decisionale si diffonde nell'organizzazione, la focalizzazione è sulle competenze tecniche ma anche su quelle organizzative, manageriali. Nel nucleo dei servizi tecnici, meno esposto alle variabilità ambientali, permangono, invece, le caratteristiche della configurazione precedente. Merita precisare a questo proposito che, avendo l'obiettivo di «gestire il cambiamento nella continuità», non si è voluto sottoporre tutta la struttura a cambiamenti improvvisi e radicali, con rischio di shock organizzativi, creando unità organizzative separate per la gestione dei servizi tradizionali e per la gestione delle nuove commesse o delle attività eccellenti. Consapevoli della difficoltà della scelta, si è deciso che siano le stesse persone e le stesse unità organizzative a gestire le une e le altre, ravvisando in ciò un'importantissima occasione di crescita dell'intera organizzazione. La partecipazione alle gare ha reso ancora più forte l'esigenza di conferire a posizioni trasversali e di livello inferiore a quello dirigenziale il

potere decisionale per gestire un processo complesso, intersettoriale e temporaneo quale quello dell'aggiudicazione della gara e della gestione successiva della commessa. Alcuni dati supportano quanto appena osservato. L'attenzione dell'azienda a rispondere tempestivamente alle sollecitazioni interne ed esterne è testimoniata dal fatto che, dal 2001 ad oggi sono aumentate, in maniera esponenziale, le nuove job e che si è mantenuto un elevato tasso di revisione dei documenti di formalizzazione organizzativa (procedure e istruzioni tecniche).

Andamento delle nuove job

Anno	2000	2001	2002	2003	2004
Nuove job	2	1	4	8	7

Sono cresciuti i servizi da erogare, le problematiche comuni da affrontare e la loro complessità, quindi, sono state attenuate la centralità dell'individuo «singolo» e la «rigidità» della struttura funzionale per dare spazio ai gruppi e ai ruoli trasversali: 9, nel 2004, tra gruppi di lavoro, comitati e responsabili di attività interorganizzative. Anche nell'ottica di una migliore creazione, diffusione e sviluppo della conoscenza, attraverso la produzione di conoscenza strutturata, in azienda si cerca di revisionare costantemente, quando ci sono cambiamenti, le istruzioni tecniche e le procedure operative, così come di crearne di nuove e, quando necessario, di eliminare quelle obsolete.

***Aumentano i ruoli
trasversali
per affrontare
la complessità***

**Una cultura forte
e ben radicata**

Andamento delle istruzioni tecniche e procedure operative

	2001	2002	2003	2004
N. nuove istruzioni tecniche	0	1	9	25
N. istruzioni tecniche revisionate	36	3	4	8
N. nuove procedure operative	3	9	2	1
N. procedure operative revisionate	11	9	20	9

La creazione di nuove job e la revisione delle procedure vanno «lette» in parallelo: quando è necessario garantire la flessibilità si sceglie di creare nuove job in modo da affidare ai soggetti la responsabilità delle attività svolte senza imbrigliarne la creatività. Quando le attività sono standardizzate, vengono generate o cambiate le istruzioni tecniche e le procedure qualità. Ciò rientra sempre nell'idea di «gestire il cambiamento nella continuità».

L'influenza della struttura sulla strategia

Fondamentale per giudicare il valore di un'organizzazione è anche la sua capacità di contribuire alla realizzazione della strategia. La presenza in azienda di competenze eccellenti e organizzativamente strutturate unitamente alla competenza organizzativa di gestire commesse intersettoriali hanno modificato la strategia. L'erogazione di servizi innovativi e quella di servizi in Comuni non soci attraverso l'aggiudicazione di gare

sono, infatti, diventate fonti di profitto essenziali per la crescita dell'azienda.

L'organizzazione, quindi, contribuisce a migliorare l'efficacia della gestione concorrendo ad aumentare la varietà dei servizi offerti (competenze innovative) e la quota di mercato (gare).

La cultura

Gestire il cambiamento nella continuità è necessario anche perché Aimag presenta una cultura forte e profondamente radicata.

L'evoluzione organizzativa che vi è stata in questi anni e i recenti cambiamenti strategici legati alla vendita di competenze eccellenti e alla partecipazione a gare sono all'origine di un forte cambiamento della cultura aziendale.

I valori fondamentali che caratterizzano la cultura di Aimag riguardano:

- > **la socialità:**
enfasi sul gruppo; cordialità di rapporti interni, premio all'impegno più che al risultato, trasparenza nei rapporti, imparzialità oggettivata da norme nei rapporti, forme di iniziazione per l'ingresso nel gruppo e l'avanzamento;
- > **importanza delle competenze di mestiere:**
tendenza all'analisi, ricerca della migliore tecnologia, formazione tecnica;

> **la soddisfazione dei Comuni e dei clienti:**

cordialità verso l'esterno, disponibilità, continuità di servizio, prevenzione lamentele;

> **etica e rispetto delle normative e dei valori:**

rispetto assoluto di tutte le norme, ossequio alla gerarchia, attenzione agli aspetti della responsabilità individuale, eticità.

Questi valori, emersi in maniera lampante dai risultati dell'analisi del clima aziendale, da un lato, presentano dei vantaggi quali il rispetto della gerarchia, un forte senso di appartenenza, un radicato «orgoglio» di mestiere, elevati livelli di servizio, consapevolezza dell'importanza del rispetto delle norme, attenzione alla forma. D'altro canto, i valori anzidetti possono essere un ostacolo per il cambiamento. Infatti, vi è un forte rischio a focalizzarsi eccessivamente su aspetti tecnici, trascurando quelli emotivi e questo può creare disfunzioni organizzative, soprattutto quando associato alla leadership aziendale. Allo stesso tempo, il radicamento di questi valori può portare con sé il rischio di trascurare costi e tempi a vantaggio esclusivo dell'efficacia, la difficoltà di definire priorità, di pianificare e di assumersi responsabilità individuali. Aimag è conscia della necessità di mantenere ben saldi i propri valori ma anche della necessità di integrarli con una maggiore propensione al cambiamento, alla

finalizzazione verso obiettivi prestabiliti, all'attenzione verso l'efficienza oltre che verso l'efficacia, all'assunzione di responsabilità.

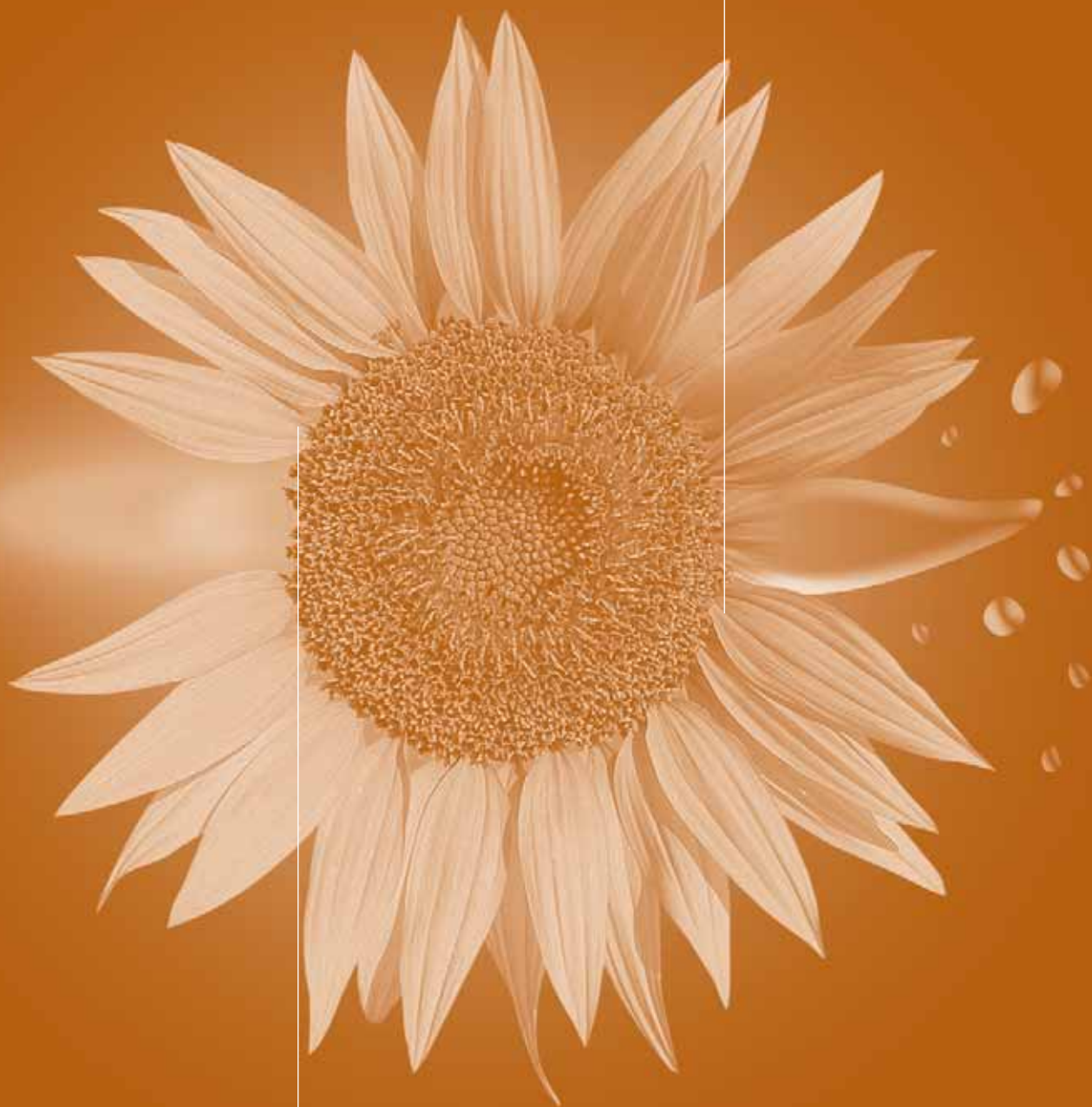
A tal fine, sono state intraprese alcune azioni quali, ad esempio, le attività sistematiche di valutazione dei risultati, di valutazione individuale, di formazione gestionale su aspetti di pianificazione e di controllo di gestione. È stata promossa una politica di aumento dell'incentivazione variabile e individuale e di programmazione delle carriere per alti potenziali. È stato, inoltre, esteso a tutti i responsabili di reparto e ufficio il processo di elaborazione del budget e di controllo dei risultati dei report.

I dati esposti nella prima parte del lavoro, relativi all'analisi di clima fanno però emergere una insoddisfazione rispetto alla politica di incentivazione e alla gestione della comunicazione.

Si ritiene che ciò segnali la difficoltà di progettare il cambiamento, in presenza della scelta fatta di non separare organizzativamente il nuovo dal vecchio, solo con strumenti di tecnica organizzativa e gestionale. In altri termini, una cultura così forte e orientata a valori diversi dai nuovi, per evolvere nella continuità, richiede grande commitment del management che spieghi la necessità del cambiamento e assicuri la continuità, e quindi è destinata a svilupparsi nel medio periodo.

***Più attenzione
alla valutazione
e agli incentivi***

**IL CAPITALE RELAZIONALE
DI AIMAG**



IL CAPITALE RELAZIONALE DI AIMAG

Utenti e Comuni al centro dell'attenzione

L'obiettivo di Aimag è creare valore per tutti gli stakeholder.

Le relazioni che l'azienda deve gestire sono molteplici e con soggetti fra loro fortemente differenziati: fornitori di risorse, mercato, ambiente sociale e sistema delle amministrazioni pubbliche.

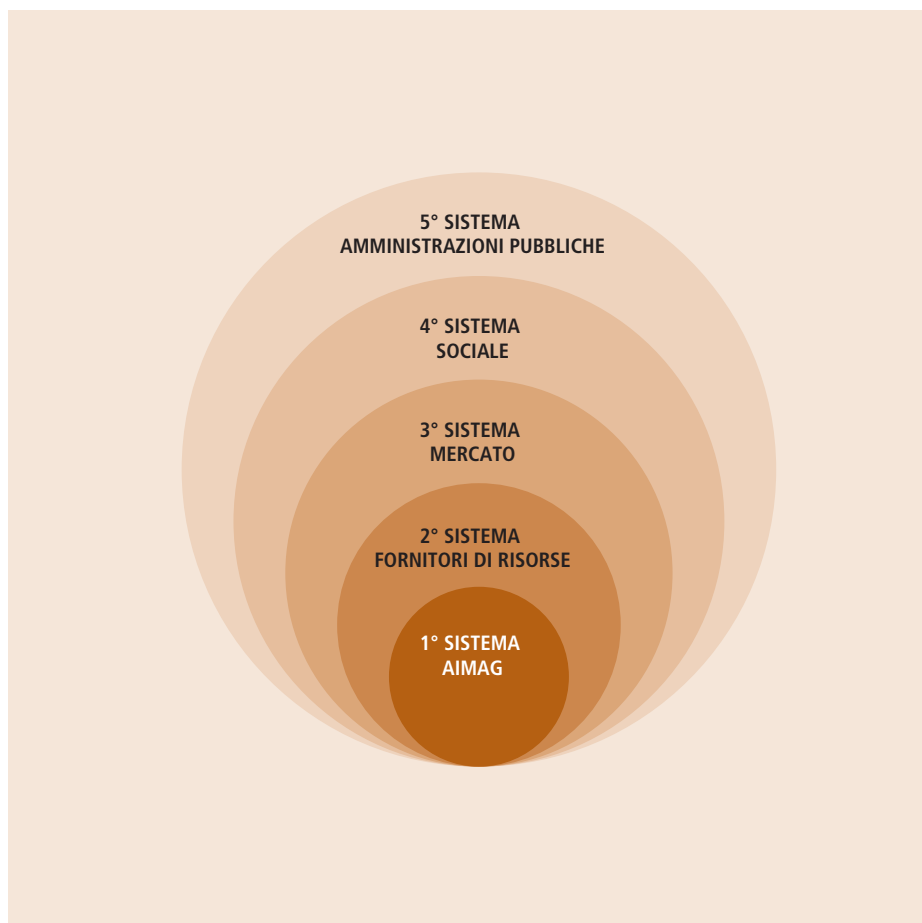
Anche all'interno di ciascun sistema, i componenti presentano peculiarità proprie e diverse per esigenze, istanze rivolte all'azienda, modalità di collaborazione con la stessa.

Aimag, quindi, deve rivolgere ad essi «offerte» attrattive e specifiche.

In questo primo report del capitale

intellettuale l'attenzione è focalizzata solamente su alcune delle relazioni più critiche, in particolare, quelle che si sviluppano con gli utenti dei servizi, con i Comuni, osservati con riferimento alla struttura tecnica, e con la comunità locale.

La scelta di centrare l'attenzione su utenti e Comuni, in particolare sulla loro soddisfazione, è dovuta al fatto che si ritiene che la buona performance economica di Aimag sia dovuta, principalmente, al valore creato per gli utenti e alla cura che è riservata al rapporto con i Comuni, anche sotto l'aspetto tecnico.



La relazione con gli utenti dei servizi

Per monitorare le relazioni con gli utenti dei servizi gas-acqua e ambiente, è stata analizzata la capacità di Aimag di soddisfare le loro esigenze.

A tal fine sono state condotte delle indagini di customer satisfaction di cui si illustreranno i risultati.

Le indagini di customer satisfaction nell'area gas-acqua

Nel 2004 Aimag ha riproposto, dopo alcuni anni dalla prima, un'indagine di qualità percepita nell'area gas-acqua, con riferimento a due processi di particolare rilevanza:

- > gestione delle richieste di intervento;
- > preventivazione ed esecuzione allacciamenti

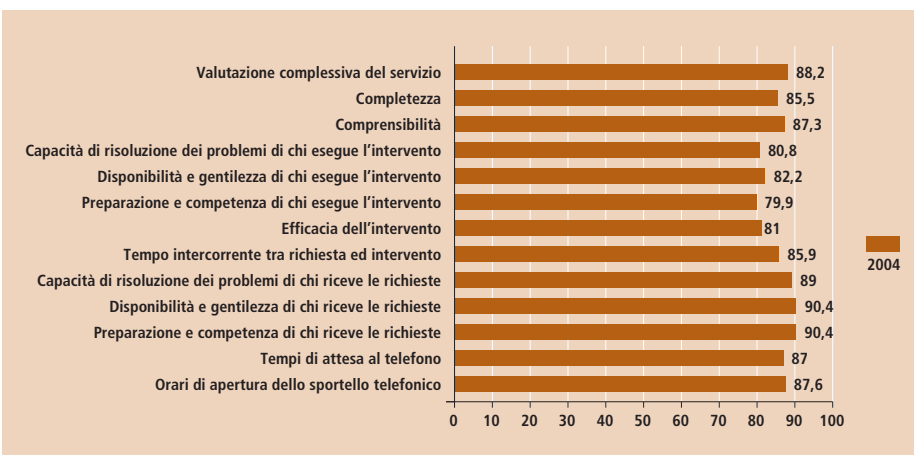
Gli obiettivi perseguiti sono stati in particolare i seguenti:

- > rilevazione del grado di soddisfazione dei clienti;
- > rilevazione dell'importanza attribuita dal cliente ad alcuni, fondamentali, attributi del servizio;
- > valutazione dello scostamento di percezione rispetto all'indagine precedente.

Sono stati interessati dall'indagine tutti i clienti che hanno richiesto il servizio tra il 01.09.04 ed il 30.10.04, preventivamente informati mediante lettera personale. Le interviste telefoniche sono state effettuate dal Call Center interno. La metrica utilizzata prevedeva tre livelli: scarso, buono, ottimo. I risultati ottenuti sono, per entrambi i processi, molto positivi e denotano continuità con gli esiti delle indagini precedenti, quando erano stati analizzati analoghi attributi.

Risultati dell'indagine di customer satisfaction nell'area gas-acqua: richieste di pronto intervento

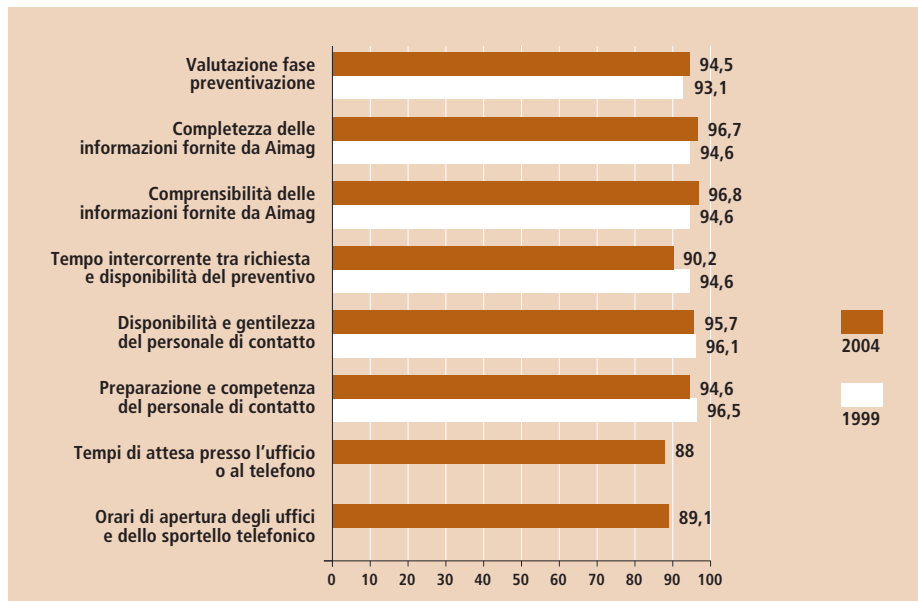
Percentuale di utenti che hanno risposto buono-ottimo



**Customer satisfaction:
un trend di
risultati positivi**

Risultati delle indagini di customer satisfaction nell'area gas-acqua: fase di preventivazione

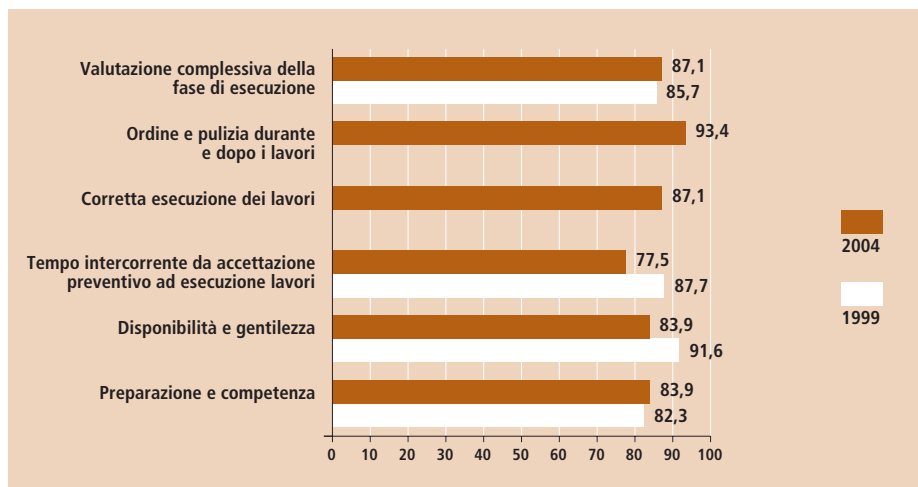
Percentuale di utenti che hanno risposto buono-ottimo



**Preventivazione ed
esecuzione
sotto la lente**

Risultati delle indagini di customer satisfaction nell'area gas-acqua: fase di esecuzione

Percentuale di utenti che hanno risposto buono-ottimo



Confronto dei risultati sintetici delle indagini di customer satisfaction nell'area gas-acqua

Dati di sintesi

	1999	2004	Variazione % 04-99
Fase di preventivazione	94,92	93,20	-1,81%
Fase di esecuzione	86,83	85,48	-1,55%

In merito alle «richieste di pronto intervento» il grado di soddisfazione, ottenuto sommando le valutazioni «buono» ed «ottimo», varia dal 79,9% dell'attributo «preparazione e competenza del personale che ha eseguito l'intervento», al 90,4% relativo alla «preparazione e competenza», «disponibilità e gentilezza» del personale che ha ricevuto la richiesta. Alla valutazione complessiva del servizio è stato attribuito un grado di soddisfazione pari all'88,2%.

Oltre al gradimento del servizio è stato chiesto al cliente di indicare il livello di importanza per gli attributi relativi a: modalità di contatto, personale, esecuzione dell'intervento, informazione fornita. Quasi tutti gli attributi sono stati ritenuti «importanti» o «molto importanti», con ampia prevalenza del «molto importanti». La correlazione tra il livello di soddisfazione e il livello di importanza ha dato anch'essa risultati molto positivi. Infatti, circa i 2/3 degli intervistati che hanno dato giudizi positivi sugli attributi indagati, hanno ritenuto gli stessi «importanti» o «molto importanti». Per quanto riguarda la «preventivazione ed esecuzione allacciamenti», sono state tenute distinte le due macrofasi «preventivazione» ed «esecuzione».

Per la fase di preventivazione, il grado di soddisfazione, anche in tal caso ottenuto dalla somma «buono» ed «ottimo», spazia da un 88% sui tempi di attesa presso l'ufficio o al telefono, ad un 96,8% riguardante la comprensibilità dell'informazione fornita da Aimag. La valutazione complessiva della fase di preventivazione si attesta su un ragguardevole 94,5%. Il livello di importanza è stato valutato in relazione a modalità di richiesta, personale, tempi di disponibilità del preventivo, informazione fornita da Aimag. Dalla correlazione risulta evidente un'ampia convergenza tra il grado di soddisfazione ed il livello di importanza attribuito. Per la fase di esecuzione il gradimento varia da un 77,5% relativo ai tempi intercorrenti tra accettazione preventivo e realizzazione lavori ed il 93,6% relativo all'ordine ed alla pulizia mantenuti nel corso dei lavori. La valutazione complessiva della fase denota un grado di soddisfazione pari al 87,1%. La correlazione tra importanza attribuita e soddisfazione, in merito al personale e alle modalità di esecuzione lavori, ha dato buoni risultati. Il confronto tra le fasi di preventivazione e di esecuzione lavori, eseguito in merito a «preparazione e competenza del personale», «disponibilità e gentilezza del personale», «tempi di erogazione del servizio», «valutazione complessiva della fase», denota un gradimento nettamente a favore della preventivazione con differenze variabili tra il 7,4% ed il 12,7%. Quest'ultimo dato può essere riconducibile all'utilizzo di imprese appaltatrici per la fase di esecuzione.

**Grande soddisfazione
per il servizio
gas-acqua**

Le indagini di customer satisfaction nell'area ambiente

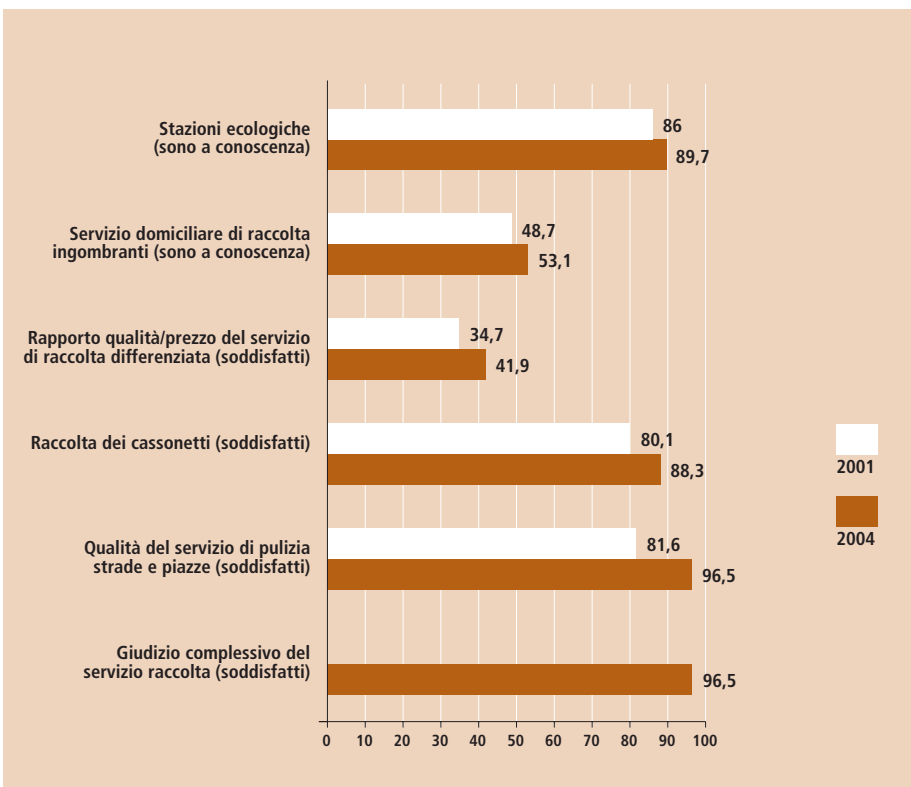
Nei mesi di ottobre e novembre 2003 un campione di cittadini (1200 su 42.000 utenti), appartenenti ai Comuni di Carpi, Concordia, Mirandola, S. Prospero, Cavezzo, è stato invitato ad esprimere una valutazione sul servizio raccolta rifiuti, facendo seguito ad un'analoga indagine condotta nel 2001.

Nei due anni intercorsi fra la prima e la seconda indagine era subentrata alla vecchia TARSU la tariffa rifiuti (calcolata secondo criteri diversi e soprattutto di piena copertura dei

costi): un elemento nuovo che poteva modificare i risultati in negativo o positivo.

Gli obiettivi sono stati quelli di rilevare il grado di soddisfazione delle famiglie sulla raccolta rifiuti con cassonetti e sul servizio di raccolta differenziata, monitorare le variazioni del gradimento sulla qualità dei servizi, verificare la reale conoscenza dei costi sostenuti e quindi giudicare il rapporto qualità/prezzo del servizio. Nel solo comune di Cavezzo è stato richiesto un parere sul sistema sperimentale di sconto applicato alla tariffa in base alla quantità di rifiuti consegnati in stazione ecologica.

Area ambiente: servizio di raccolta rifiuti



**Raccolta rifiuti:
il 96% è soddisfatto**

L'importanza del giudizio dei tecnici comunali

I risultati complessivi sono stati più che soddisfacenti, con un miglioramento rispetto all'indagine precedente.

Per quanto riguarda, per esempio, il servizio di raccolta con cassonetti (quantità, ubicazione, pulizia dell'area, frequenza di svuotamento) l'83% degli interpellati si dichiara soddisfatto, con un aumento dell'8,2%.

Così pure sulla qualità complessiva del servizio raccolta il parere è quasi unanime, con il 96% di soddisfatti. Buono il livello di conoscenza del servizio di raccolta differenziata (82,9%), mentre è in aumento il numero di chi utilizza le stazioni ecologiche attrezzate.

Su quanto si paga per la raccolta dei rifiuti, le idee non sono del tutto chiare: al 49% che dichiara di saperlo, è stato chiesto di indicare l'importo. Confrontando le risposte con quello che effettivamente viene versato è emerso che solo il 36,46% ha un'esatta conoscenza dei costi sostenuti. Su 1004 utenti in 4 Comuni solo il 13,15% sa quanto paga per il servizio rifiuti.

Più che buona la percezione anche della pulizia di strade e piazze nei centri urbani di Carpi e Mirandola, di cui si dichiara soddisfatto il 96,5%. Apprezzamento dunque su gran parte del servizio, con qualche punto critico: in particolare si dovrà incentivare l'informazione sulla raccolta dei rifiuti ingombranti (la percentuale di chi la conosce e sa come funziona è del 53%) e sulla presenza delle stazioni ecologiche, non ancora abbastanza frequentate.

Così pure occorrerà informare in modo

ancora più dettagliato sulla composizione della tariffa rifiuti, per fornire dati oggettivi su cui valutare la qualità del servizio in rapporto al suo costo.

La relazione con i Comuni: il rapporto con la struttura tecnica

La struttura tecnica dei Comuni riveste una posizione di rilievo in quanto trait d'union tra Aimag e gli utenti finali.

I tecnici comunali, infatti, mantengono un rapporto diretto e costante con la collettività: grazie a questo sono in grado di avvertirne i fabbisogni, registrarne problemi e, più in generale, il grado di soddisfazione per le prestazioni erogate da Aimag.

Questo, in particolare, in quanto gli utenti spesso rivolgono i propri reclami direttamente agli uffici comunali. Contestualmente, nello svolgimento dell'attività quotidiana, i tecnici comunali intrattengono rapporti di stretta collaborazione con i responsabili afferenti alle diverse strutture di Aimag, quindi, sono in grado di esprimere dei giudizi in merito alle competenze tecniche dell'azienda e alla capacità di soddisfare le proprie esigenze e problematiche.

Questo duplice rapporto implica che i giudizi formulati dai tecnici comunali siano in grado di esprimere una valutazione attendibile sia delle attività svolte da Aimag al fine del soddisfacimento dei bisogni dell'utenza, sia della soddisfazione

Un'indagine strutturata in macro-aree

dei Comuni per il servizio erogato dall'azienda.

Ai fini di analizzare le caratteristiche ed indagare il valore di questa relazione è stata condotta un'indagine sulla soddisfazione dei tecnici comunali, con riferimento alle attività svolte da Aimag (settori gas-acqua e ambiente), attraverso la somministrazione di un questionario e lo svolgimento di un'intervista telefonica. Le aree di indagine e la formulazione del questionario stesso sono state definite congiuntamente da Aimag e da esperti esterni all'azienda. Sono stati interessati dall'indagine i tecnici di alcuni dei Comuni serviti.

Nel dettaglio, i Comuni coinvolti, per il servizio gas-acqua, sono stati i seguenti: Bastiglia, Bomporto, Carpi, Medolla, Novi di Modena, Poggio Rusco, Quistello, San Felice sul Panaro, Possidonio, Soliera.

Essi rappresentano il 55,5% dei Comuni serviti per una percentuale di popolazione corrispondente al 68,4% di quella totale.

I Comuni interessati per l'indagine sul servizio ambiente sono stati i seguenti: Carpi, Cavezzo, Concordia, Medolla, Mirandola, Novi di Modena, San Felice sul Panaro, San Prospero, Soliera.

Essi rappresentano l'81,8% dei Comuni serviti per una percentuale di popolazione corrispondente al 95,6% di quella totale.

A ciascun tecnico comunale è stato sottoposto un questionario strutturato in macro aree; per ciascuna macro area sono state previste una o più affermazioni alle quali è stato chiesto di rispondere utilizzando una scala qualitativa (da «Quasi sempre vero» a «Quasi sempre falso»). A tale scala

qualitativa è stata altresì associata una scala numerica, per facilitare sia la compilazione, sia la successiva rielaborazione delle informazioni. Di seguito sono presentati i risultati complessivi dell'indagine condotta.

Risultati dell'indagine sulla soddisfazione dei tecnici comunali per l'area gas-acqua

	Media
Attitudine alla cooperazione di Aimag	
Con i tecnici di Aimag si collabora proficuamente	4,00
Attitudine al problem solving di Aimag	
Al manifestarsi di un problema è facile riuscire a parlare con la persona giusta in Aimag	4,40
I tecnici di Aimag riescono a trovare soluzioni appropriate a problemi non standard	3,80
I tecnici di Aimag sono disponibili	
Problemi alla rete fognaria	4,10
Interventi su chiamata dell'utente	4,11
Ripristini stradali	3,40
I tecnici di Aimag sono rapidi	
Problemi alla rete fognaria	3,50
Interventi su chiamata dell'utente	4,00
Ripristini stradali	3,10

Le soluzioni dei tecnici Aimag sono efficaci

Problemi alla rete fognaria	3,40
Interventi su chiamata dell'utente	4,00
Ripristini stradali	3,50

Rispetto degli standard tecnici

Aimag sta svolgendo una buona attività al fine del rispetto degli standard tecnici di:

Allacciamento utenze e preventivazione	4,22
Programmazione e gestione delle sospensioni per manutenzioni	3,90
Controllo dello stato della rete e degli impianti	3,56
Qualità dell'acqua erogata	4,44
Rilascio di pareri sulle autorizzazioni allo scarico	3,90
Nuove urbanizzazioni	3,30

Ditte subappaltatrici

Aimag sovrintende ai propri lavori dati in appalto in modo efficace	3,30
---	------

Comunicazione

Le informazioni che Aimag fornisce sono tempestive	3,80
Le informazioni che Aimag fornisce sono soddisfacenti	3,60

Attività tecnica complessivamente svolta da Aimag

L'attività tecnica complessivamente svolta da Aimag è molto buona	3,90
---	------

Risultati dell'indagine sulla soddisfazione dei tecnici comunali per l'area ambiente

Media

Attitudine alla cooperazione di Aimag

Con i tecnici di Aimag si collabora proficuamente	4,22
---	------

Attitudine al problem solving di Aimag

Al manifestarsi di un problema è facile riuscire a parlare con la persona giusta in Aimag	4,55
I tecnici di Aimag riescono a trovare soluzioni appropriate a problemi non standard	3,77

I tecnici di Aimag sono disponibili

Pulizia della città	4,28
Raccolta differenziata	4,33
Raccolta indifferenziata	4,44
Servizi richiesti ad hoc	4,22
Preventivazione e consuntivazione	4,11

I tecnici di Aimag sono rapidi

Pulizia della città	4,00
Raccolta differenziata	3,88
Raccolta indifferenziata	4,11
Servizi richiesti ad hoc	4,12
Preventivazione e consuntivazione	4,00

Dall'affidabilità alla comunicazione: un'indagine a tutto campo

**Risultati
omogenei e positivi**

Le soluzioni dei tecnici Aimag sono efficaci

Pulizia della città	4,00
Raccolta differenziata	4,00
Raccolta indifferenziata	4,11
Servizi richiesti ad hoc	4,00
Preventivazione e consuntivazione	4,00

Rispetto degli standard tecnici

Aimag sta svolgendo una buona attività al fine del rispetto degli standard tecnici di:

Frequenza di svuotamento cassonetti	4,66
Freq. di lavaggio e sanificazione dei cassonetti	3,77
Frequenza della pulizia stradale	3,50

Ditte subappaltatrici

Aimag appalta i lavori ad aziende affidabili	3,50
--	------

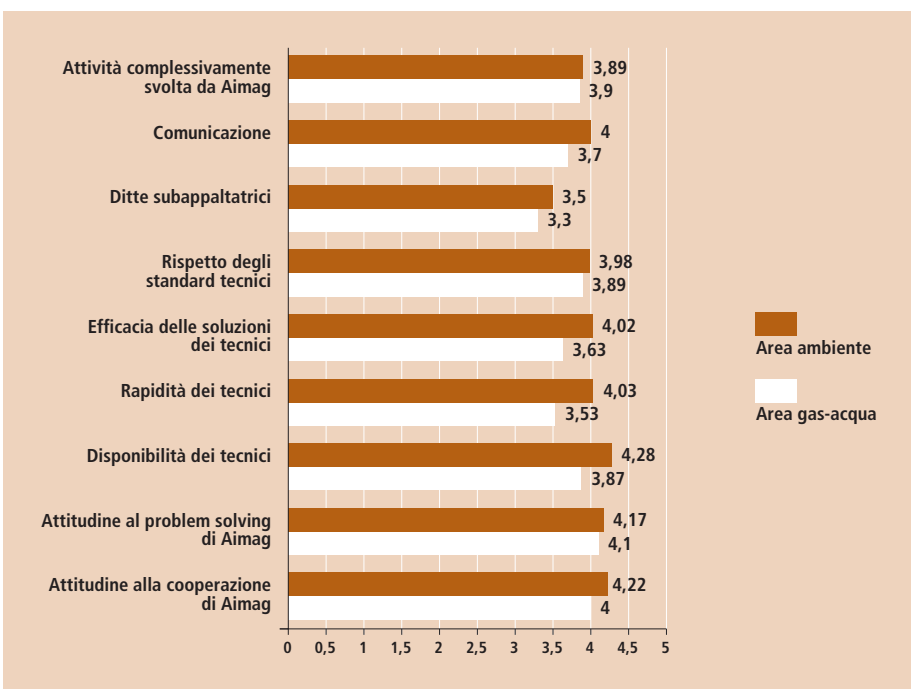
Comunicazione

Le informazioni che Aimag fornisce sono tempestive	4,00
Le informazioni che Aimag fornisce sono complete	3,88
Le informazioni che Aimag fornisce sono utili	4,11

Attività tecnica complessivamente svolta da Aimag

L'attività tecnica complessivamente svolta da Aimag è eccellente	3,89
--	------

Confronto dei risultati dell'indagine sulla soddisfazione dei tecnici comunali per le aree gas-acqua ed ambiente



In sintesi, i risultati sono complessivamente positivi: in una scala da 1 a 5 il punteggio più basso non è mai stato inferiore a 3.

Inoltre, emerge una sostanziale omogeneità fra i punteggi ricevuti dal servizio gas-acqua e quelli ricevuti dai servizi ambientali (la differenza media tra i punteggi dei due servizi è di 0,27 punti).

Aspetti relazionali

Le domande relative al rapporto diretto che i tecnici comunali hanno con Aimag sono quelle che hanno ottenuto i punteggi più alti (superiori a 4,00). Infatti sono state valutate molto positivamente, sia per l'ambiente che per il gas-acqua, l'attitudine alla cooperazione dei tecnici Aimag e la facilità di comunicare con essi (da 4,00 a 4,55).

In particolare, alcuni tecnici comunali nel corso delle telefonate hanno apprezzato espressamente il rapporto di fiducia e collaborazione anche personale che si è instaurato con i loro referenti in Aimag.

Leggermente meno buona (ma comunque sempre con punteggi soddisfacenti) è stata la valutazione sulla capacità di trovare soluzioni adeguate a problemi non standard (circa 3,80) riguardo alla quale forse hanno pesato attese elevate, che trovano origine nel forte impatto sulla popolazione di eventi eccezionali o non ricorrenti.

Analogie ai risultati sulle relazioni personali si possono trovare nella valutazione della comunicazione di Aimag, in quanto ne è stata apprezzata più la tempestività

(ambiente 4,00 e gas-acqua 3,80) che i contenuti (ambiente 3,88 e 4,11 - gas-acqua 3,60); tuttavia i giudizi sono stati soddisfacenti (superiori a 3,50) anche se con risultati più lusinghieri nell'ambiente.

Emerge, in ogni caso, da queste valutazioni un'immagine di azienda pronta all'ascolto dei propri clienti e, al di là delle soluzioni concretamente realizzate, sinceramente impegnata a soddisfarli.

Aspetti organizzativi

Informazioni interessanti si ricavano dall'analisi delle risposte a contenuto più organizzativo.

Ad ogni tecnico infatti è stato chiesto di valutare:

- > la disponibilità, rapidità ed efficacia dei tecnici di Aimag sui singoli servizi erogati;
- > il rispetto degli standard di servizio;
- > l'attività delle imprese a cui Aimag appalta alcuni servizi.

Aspetti organizzativi dell'area ambiente

Le valutazioni sono in genere alte e livellate. Merita segnalare che risulta particolarmente apprezzato l'impegno dei tecnici di Aimag nei servizi ad hoc richiesti dai Comuni (da 4,00 a 4,22). Considerato che questi ultimi generano attività impegnative, in quanto di difficile pianificabilità, si può ritenere che il suddetto punteggio, confrontato con quello più basso sul problem solving di problemi non

Risultati positivi per la qualità dell'acqua e la frequenza di svuotamento dei cassonetti

Emerge la credibilità personale dei tecnici Aimag

standard (3,77), evidenze che quest'ultimo possa essere stato determinato da ragioni di oggettiva difficoltà, più che da difficoltà interne di affrontare imprevisti.

La buona valutazione sui servizi ad hoc accredita ancora una volta l'immagine di un'azienda attenta alle mutevoli esigenze dei clienti, non attardata su modelli organizzativi statici e burocratici.

Per quanto riguarda il rispetto degli standard, molto buona è la frequenza di svuotamento dei cassonetti (4,66), confermata dalla valutazione sul punto emersa nell'indagine di qualità percepita effettuata per i servizi ambientali nel 2003 (attorno al 75% degli intervistati l'ha ritenuta più che sufficiente).

Più critiche, invece, la frequenza della pulizia delle strade (3,50 non confermata peraltro dalla valutazione dell'utenza che sul punto ha raggiunto il 96,5 % di soddisfatti) e quella di lavaggio dei cassonetti (3,77).

Valutazione meno positiva (3,50) hanno ottenuto le imprese utilizzate da Aimag.

Analoga valutazione la si ritrova del resto anche nel gas-acqua.

Il dato merita senza dubbio attenzione, anche se si può ritenere che sul giudizio pesi la mancanza di quel rapporto diretto con Aimag, che è così apprezzato dai tecnici comunali.

Aspetti organizzativi dell'area gas-acqua

Diversamente che nell'ambiente, nel gas-acqua sussistono maggiori differenze nelle valutazioni date ai singoli servizi.

Hanno ottenuto valutazioni molto positive la qualità dell'acqua erogata (4,44), allacciamenti e preventivazione (4,22) e interventi su chiamata dell'utente (da 4,00 a 4,11).

I buoni risultati di questi ultimi due servizi sono stati confermati da analoghe positive valutazioni da parte degli stessi utenti durante l'indagine di qualità percepita sui servizi gas-acqua effettuata nel 2004 (94,5% di soddisfatti e molto soddisfatti per la preventivazione degli allacciamenti, 87,1% per l'esecuzione degli stessi, 88,20% per gli interventi su chiamata dell'utente).

Criticità da non sottovalutare si sono riscontrate invece su:

- > rete fognaria (compensata però dalla alta disponibilità dei tecnici Aimag);
- > ripristini del manto stradale dopo interventi sulle reti (da 3,10 a 3,5);
- > nuove urbanizzazioni (3,30).

Per ciò che riguarda i ripristini, vale forse ricordare che i criteri di valutazione sono severi in quanto costituiscono l'attività nella quale l'impatto con la cittadinanza è maggiore e, per di più, non è compensata dalla percezione di un diretto vantaggio per l'utente. Come già per l'ambiente, la capacità di Aimag di sovrintendere alle imprese appaltatrici ha ricevuto un giudizio basso (3,30).

Valutazione complessiva

Considerazioni interessanti si possono fare confrontando la media delle

singole risposte con la valutazione finale complessiva.

Nell'area gas-acqua la media complessiva è pari a 3,90 mentre la media delle singole risposte è pari a 3,78. Nell'area ambiente la media complessiva è pari a 3,89 e la media delle singole risposte a 4,06. Da ciò si nota che la media complessiva risulta essere più alta della media delle singole risposte nel caso del gas-acqua, più bassa nel caso dell'ambiente. Un'interpretazione potrebbe rinvenirsi nella percezione del posizionamento di Aimag:

- > più consolidato nel tempo, e in termini positivi, per il gas-acqua e quindi in grado di produrre un effetto «alone» sulla percezione complessiva;
- > più recente per i servizi ambientali e, quindi, più severa la percezione.

Dall'indagine si conferma, pertanto, l'immagine di un'azienda che, pur con difficoltà legate a singoli servizi (in genere quelli non più gravi, ma a più alta visibilità da parte dell'utenza) cerca di essere sempre pronta e disponibile a soddisfare le esigenze dei Comuni soci. In particolare emerge anche un interessante patrimonio di credibilità personale dei tecnici Aimag verso i referenti comunali, costruito grazie all'impegno e alla professionalità di ogni giorno.

Merita infine evidenziare che il giudizio è tanto più soddisfacente per il fatto che i tecnici comunali, perché competenti, finiscono per essere anche i giudici più severi.

La relazione con la comunità locale

Per monitorare la qualità della relazione che Aimag ha con la comunità locale, è stata analizzata l'immagine dell'azienda che emerge esaminando gli articoli di giornale che la riguardano.

A tal fine è stata condotta un'indagine sulla rassegna stampa dal 2001 al 2004.

Dato che gli articoli analizzati si riferiscono a vicende che coinvolgono l'azienda e soggetti quanto mai differenziati, in primis cittadini, rappresentanze comunali e altre amministrazioni pubbliche, i risultati ottenuti da questa indagine possono essere espressivi dell'immagine di Aimag in senso lato, non solo riferita alle percezioni di un soggetto specifico. L'indagine riguarda tutti gli articoli che trattano di Aimag pubblicati sui quotidiani e su internet dall'anno 2001 al 2004, quindi è stato fatto un campionamento al 100%.

Gli articoli sono stati classificati secondo il seguente criterio:

- > un articolo si definisce POSITIVO quando esprime un buon giudizio sull'azienda o sul suo operato;
- > un articolo si definisce NEGATIVO se critica l'azienda o il suo operato;
- > gli articoli NEUTRI sono di solito comunicati fatti direttamente da Aimag o che ne parlano in modo neutrale;
- > gli articoli A PAGAMENTO sono le inserzioni pubblicitarie, i bandi di gara o gli annunci di lavoro.

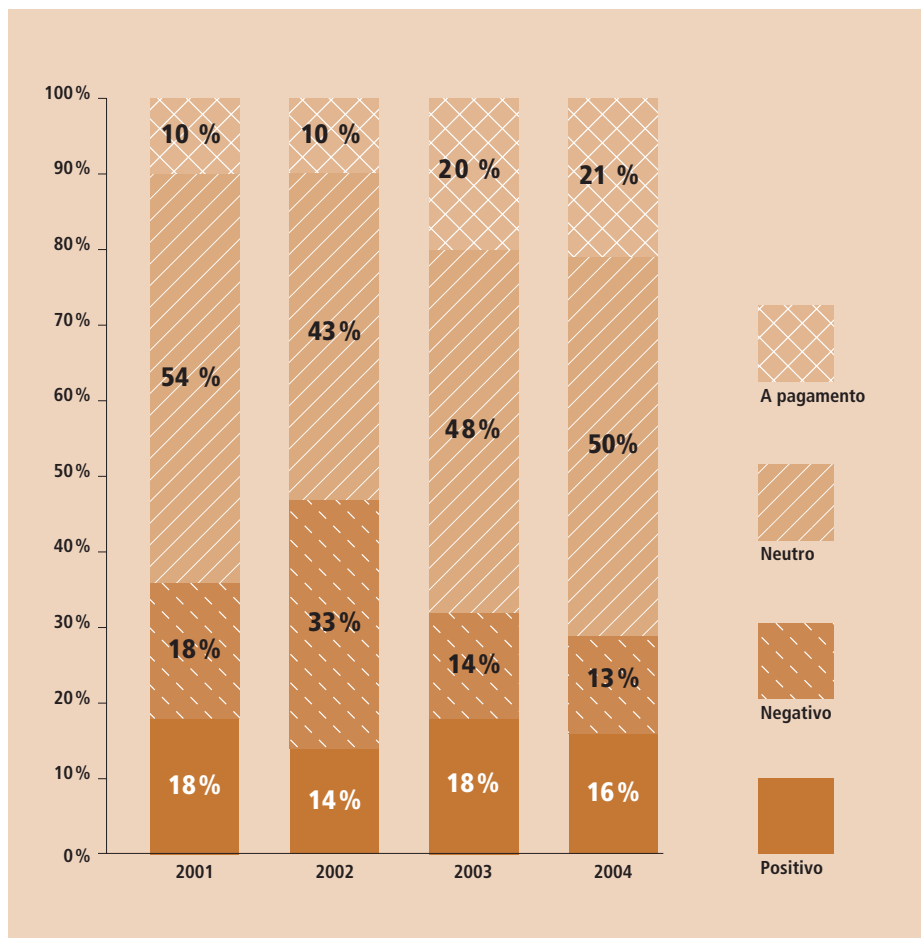
***Aumentano
gli investimenti
in comunicazione***

IL CAPITALE RELAZIONALE DI AIMAG

Aimag sui quotidiani: risultati incoraggianti

Analizzando i risultati dell'indagine, si può notare come negli ultimi due anni la percentuale di articoli a pagamento sia raddoppiata; ciò significa che Aimag ha deciso di investire sulla comunicazione per farsi conoscere maggiormente dai propri clienti sia effettivi che potenziali. Le altre tipologie di articoli sono rimaste pressoché costanti nel corso degli anni, a parte un drastico incremento degli articoli «negativi» nel 2002. Da una approfondita indagine sulle ragioni alla base di questo incremento, emerge che esso

è dovuto agli articoli che riguardano le «voci» di avvio di un impianto di termovalorizzazione dei rifiuti in rete adiacente gli impianti di Aimag a Carpi (discarica e compostaggio). Riguardo tale ipotesi, mai oggetto di decisioni da parte dell'azienda, erano state sollevate molte proteste dai cittadini. In questo senso, non si può ritenere che il giudizio sia espressivo di un peggioramento dell'immagine di Aimag. L'analisi dei risultati sopra esposti è stata condotta anche differenziando gli articoli a seconda che si riferissero alle relazioni con gli utenti



gas, gli utenti servizio idrico, gli utenti igiene urbana, le associazioni dei consumatori, le associazioni delle categorie produttive, le associazioni ambientaliste. In merito, non sono stati ottenuti scostamenti di rilievo rispetto ai risultati complessivi.

Si ritiene, quindi, di poter fondatamente osservare come di Aimag, in realtà, si «parli poco» il che è dimostrato dal fatto che gli articoli giudicati negativi (eccetto che nel 2002, per i motivi ricordati) sono più che compensati da quelli positivi. Ciò è da considerare soddisfacente anche perché per aziende così visibili come Aimag e così facilmente coinvolgibili nel dibattito locale, in genere, i risultati positivi difficilmente sono oggetto di notizia sui giornali, al contrario di quanto avviene per ogni problematica che dà adito a campagne polemiche. Questo è tanto più vero se si osservano i risultati delle indagini condotte sui tecnici comunali e sugli utenti. Solo se sollecitati direttamente, vengono espressi giudizi positivi, altrimenti il fatto che di Aimag non se ne parli deve essere inteso come un buon risultato.



Aimag S.p.A.
Via Mario Merighi 3 - Mirandola (MO)
Tel. 0535 28111 - Fax 0535 28217
www.aimag.it

Coordinamento editoriale:
MR & Associati Comunicazione
www.mrassociati.it

Progetto grafico e impaginazione:
Firma - www.firma.it
Loredana Giannini

Finito di stampare nel mese di luglio 2005