

Processo bollettazione in azienda multiutilities: obiettivo 50 giorni

Il cliente è un'importante azienda italiana che opera nel settore multiutilities.

Nel 2013 i dipendenti sono oltre 750, per un fatturato che ammonta ad oltre 200.000.000 €/anno. Il processo preso in esame, oggetto di misurazioni ed analisi, è relativo all'ambito del ciclo attivo del cliente, con particolare riferimento all'area della bollettazione per gli utenti della rete.

Contesto

L'obiettivo primario del progetto è rivolto alla riduzione del tempo medio di emissione delle bollette, attualmente pari a circa 60 gg, a meno di 50 giorni.

L'obiettivo è declinato attraverso:

- **miglioramento efficienza processo:** aumento della produttività per FTE, recupero degli arretrati, e conseguente piena soddisfazione del potenziale produttivo teorico entro i tempi previsti
- **miglioramento criteri di emissione bollette:** incassi anticipati e flussi monetari più stabili

Attualmente l'emissione delle bollette avviene per ruolo (clusterizzazione delle differenti aree geografiche servite, solitamente assimilabile ad un quartiere, o un piccolo comune); il ruolo viene emesso solo quando tutte le bollette che lo compongono sono state validate.

Progetto

Il progetto si è sviluppato nel periodo 2012-13, e ha visto l'alternarsi di momenti formativi ed altri di implementazione progettuale con il team di lavoro.

Questo percorso parallelo di formazione e training-on-the-job è stato condotto da un gruppo di lavoro composto da 6 Green Belt aziendali in formazione al Process Owner e allo Sponsor. Inoltre, si è scelto di ricorrere anche al cosiddetto team allargato (in particolar modo riguardo al supporto IT), coinvolgendo referenti di alcune aree specialistiche nelle fasi di raccolta ed elaborazione dei dati di processo, e stima di fattibilità e costi di alcune tra le proposte presentate nell'Action Plan.

L'approccio adottato è quello tradizionale LSS-DMAIC, articolato nelle 5 fasi Define, Measure, Analyse, Improve, Control, nel corso del quale il team di lavoro si è avvalso di competenze Lean e di analisi statistica approfondita, anche mediante l'utilizzo di strumenti software come Minitab.

La gestione del gruppo di lavoro, in carico alla consulenza di PRAXI, è stata condotta mediante l'utilizzo di strumenti di project management (Gantt, WBS, etc.), oltre che di strumenti più "soft" legati all'orientamento e alla facilitazione del teamwork.



improving performance

PRAXI SpA

PRAXI è leader, tra le società italiane, nel campo della consulenza organizzativa.

Nata nel 1966, presenta la seguente struttura: 250 Dipendenti (40 Dirigenti), 10 Sedi, 6 milioni di Euro di Capitale Sociale. L'attività si articola su quattro Divisioni: Organizzazione, Informatica, Valutazione e Perizie, Risorse Umane.

La capacità di PRAXI di offrire servizi integrati costituisce un fattore chiave di differenziazione, potendo proporsi come interlocutore multidisciplinare per la consulenza aziendale. Un approccio trasversale che sposa l'innata vocazione alla partnership, intesa come attitudine a fare propri gli obiettivi del Cliente, per consolidare nel tempo alleanze professionali durature.

Bologna | Brescia | Firenze | Genova | Milano
Napoli | Padova | Roma | Torino | Verona
London

www.praxi.com

segue >>>



Risultati

Ricorrendo anche alla collaborazione con i referenti del processo lato IT, le misurazioni sono state effettuate attraverso stratificazioni e campionamenti con l'intento di approfondire la conoscenza dei fenomeni relativi a:

- **efficienza processo:** riduzione attività legate a modifiche delle letture effettive, riduzione segnalazioni di letture anomale e miglioramento efficienza controlli
- **criteri emissione bollette:** attualmente si avvia un'emissione solo se c'è la validazione di tutte le bollette per ogni ruolo.

Il campione di riferimento consiste nei dati relativi ad 1 anno di bollettazione (2012), e può essere sinteticamente descritto mediante le seguenti grandezze caratteristiche:

- bollette emesse: oltre 500.000 bollette/anno
- circa 80% bollette da letture effettive del consumo
- circa 20% bollette da letture presunte del consumo.

Dall'analisi per classi di consumo è emerso che metà delle letture presunte deve essere modificato, mentre delle letture effettive, oltre il 30 % viene segnalato come "potenzialmente critico" dai controlli automatici. Circa metà delle modifiche effettuate su letture effettive è di entità bassa ed è relativo ai consumi più bassi (che rappresentano la classe più numerosa).

È emerso che oltre il 40% delle bollette è definito "a rischio tendente a zero", ovvero soddisfa una serie di prudenziali criteri tali per cui risulta pronto per un'immediata emissione, senza attendere la validazione di tutte le altre bollette del ruolo.

L'Action Plan presentato all'azienda prevede, quindi, le seguenti proposte di miglioramento, che porteranno ad un saving quantificabile per l'azienda in circa 800.000 €/anno:

- nuovo algoritmo di calcolo per le letture presunte
- introduzione di range di tolleranza (nei controlli automatici) inversamente proporzionali alle classi di consumo
- emissione anticipata delle bollette "a rischio tendente a zero" (con conseguente fatturazione anticipata e stabilizzazione dei flussi monetari)
- trimestralizzazione (sostitutiva dell'attuale bollettazione semestrale) nei comuni più rilevanti.

Sviluppi Futuri

In questo caso specifico, il Cliente ha richiesto la presenza ed il supporto della consulenza dei consulenti Black Belt di PRAXI anche a valle dell'implementazione della fase di Improve.

Il piano di Control predisposto nell'Action Plan, condiviso con il board aziendale, prevede una serie di verifiche successive alla conclusione del progetto Lean Six Sigma, per monitorare il conseguimento dei risultati nel tempo e introdurre la cultura del miglioramento continuo nel processo di bollettazione.

In più, a cagione del successo di questa iniziativa, il cliente ha commissionato l'avviamento di un ulteriore progetto LSS relativamente all'area di manutenzione della rete distributiva sul territorio.