

Il Progetto di Miglioramento e Comunicazione di AMT

Il quadro socio politico

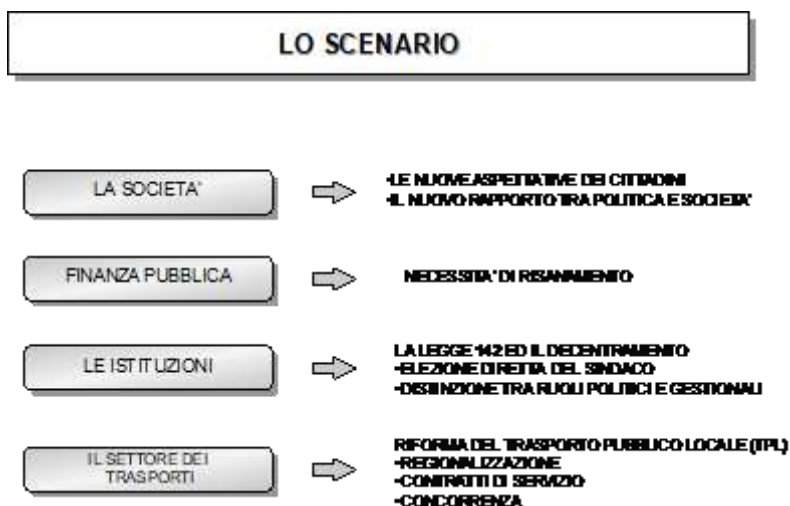
In questi tre anni il Consiglio di Amministrazione di AMT, e con esso la struttura direttiva e tutto il personale, ha operato in un contesto di significative trasformazioni per il settore dei trasporti e, più in generale della società civile e politica e delle istituzioni nazionali e locali.

Nella società civile emerge una crescente esigenza di efficienza e qualità oltreché di trasparenza nella gestione della cosa pubblica.

La necessità di risanamento della finanza pubblica determina una progressiva riduzione del trasferimento di risorse ai centri di spesa e l'esigenza di un sempre maggior rigore nell'utilizzo delle stesse.

In conformità a queste esigenze, si sviluppa una linea istituzionale che tende a realizzare una distinzione tra ruoli politici di programmazione ed indirizzo e ruoli amministrativi di conduzione e gestione dei servizi di pubblica utilità; questa tendenza viene favorita a livello locale anche dalle nuove modalità di elezione diretta dei Sindaci.

Il settore dei trasporti in particolare è soggetto ad una significativa riforma legislativa, coerente con lo scenario economico, politico ed istituzionale sopra delineato ed incentrata sulla regionalizzazione delle competenze e del sistema di finanziamento; sulla costituzione di rapporti contrattuali (c.d. contratti di servizio) tra enti locali ed aziende per quanto concerne i livelli di servizio e l'erogazione delle risorse; sull'introduzione di criteri di concorrenza nell'assegnazione delle concessioni da parte degli enti locali e, quindi, sul superamento dei monopoli.



Questo quadro di riferimento ha favorito l'accelerazione dei processi di cambiamento negli enti erogatori di servizi pubblici e, quindi, anche nelle aziende di trasporto pubblico locale.

La nomina del Nuovo Consiglio di Amministrazione

Il 3 febbraio 1994 il Sindaco Adriano Sansa nominò la nuova Commissione Amministratrice dell'Azienda Mobilità e Trasporti di Genova la quale assumerà, nel 1996, con la trasformazione di AMT in Azienda Speciale, la denominazione di Consiglio di Amministrazione.

I componenti del Consiglio di Amministrazione, individuati direttamente dal Sindaco, provenivano dalla società civile e vennero scelti in funzione delle loro caratteristiche professionali, dando luogo ad un mix di competenze in grado di coprire le diverse problematiche connesse alla gestione dell'impresa.

A molti di loro furono assegnati incarichi anche negli organi di amministrazione di altre aziende come l'AMGA e l'AMIU; ciò per assicurare un comune indirizzo, un'impostazione sinergica ed un generale impegno di cambiamento in tutte le realtà operative del Comune.

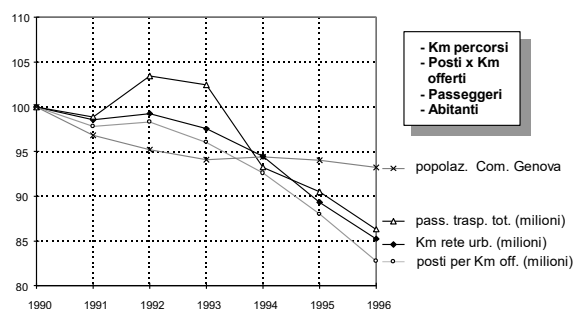
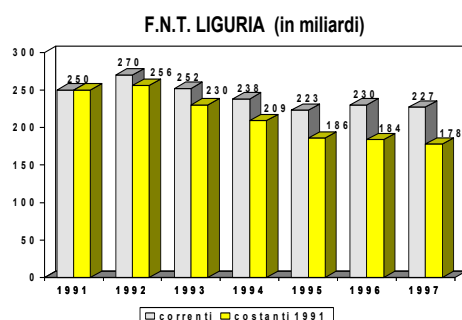
Strategie di progetto

La situazione di AMT agli inizi del 1994

Anche l'Azienda di Mobilità e trasporti di Genova ha cercato, negli ultimi tre anni, di compiere un percorso coerente con le esigenze poste dal contesto.

I problemi che si presentavano al Vertice aziendale (C.d.A., Presidenza e Direzione Generale) agli inizi del 1994 erano molteplici:

- 1) Un deficit di bilancio elevato a causa della riduzione della principale fonte di entrata (il Fondo Nazionale Trasporti), della tendenza alla contrazione del numero di passeggeri trasportati e dei relativi incassi (in parte dovuta al calo demografico ed alla de-industrializzazione della città), dell'eccessiva crescita del costo del lavoro;



- 2) una qualità del servizio talvolta non adeguata anche a causa delle strutturali difficoltà connesse alle condizioni di viabilità, tipiche di una città problematica dal punto di vista orografico ed urbanistico;
- 3) un rapporto non facile con il territorio e con l'insieme degli interlocutori aziendali interni (personale ed organizzazioni sindacali) ed esterni (utenza, cittadinanza, istituzioni, categorie) anche per la mancanza di un adeguato sistema di comunicazione d'impresa: il sistema di comunicazione interno ed esterno era infatti prevalentemente formale ed incentrato su aspetti operativi.

Il piano strategico

Per fronteggiare questi problemi il vertice aziendale definì un piano strategico che si prefiggeva come obiettivo la **riduzione del disavanzo di bilancio**, il **miglioramento della qualità del servizio** e del **rapporto con il contesto**.

Per attuare questi obiettivi era necessario intervenire su diverse variabili.

Sul fronte dei costi era necessario ridurre il **costo del lavoro** che rappresentava circa l'80% dei costi totali.

Occorreva snellire la struttura ma anche rivedere gli istituti normativi che, nel tempo, la contrattazione aziendale aveva generato in aggiunta a quella nazionale, aumentando, oltre che i costi, anche la rigidità dell'organizzazione del lavoro. Occorreva, inoltre, definire per i neoassunti condizioni meno onerose di assunzione.

Si decise, pertanto, di avviare con le O.O.S.S. una difficile negoziazione su questi punti.

Parallelamente si decise di intervenire sulle altre voci di costo: su quelle della manutenzione, per esempio, mediante un piano di investimento per il rinnovo del parco mezzi ormai vetusto (mediamente 14 anni di vita) che potesse consentire un minor fabbisogno di interventi manutentivi oltretutto un minor impatto ecologico.

Sul fronte dei **ricavi** occorreva, da un lato, frenare la perdita di clienti nel mercato tradizionale - quello del trasporto pubblico in sede urbana, rendendo più attrattivo il servizio e, dall'altro, generare nuove fonti di entrata, diversificando ed ampliando la missione dell'Azienda e sviluppando nuove aree di mercato.

Si ritenne quindi opportuno dare all'Azienda un'autonomia imprenditoriale che le consentisse di muoversi con maggior snellezza sul mercato.

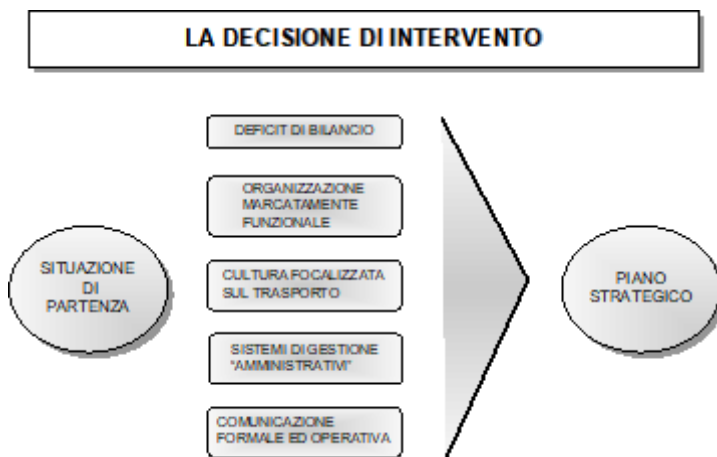
Per il miglioramento dell'efficienza e della qualità si valutò necessario intervenire sui processi operativi aziendali, rivedendoli e modificandoli per ottenere un output migliore.

Si pensò quindi di passare da un'**organizzazione** tipicamente funzionale ad un'organizzazione capace di attivare tutte le funzioni nella progettazione delle innovazioni da apportare ai processi aziendali.

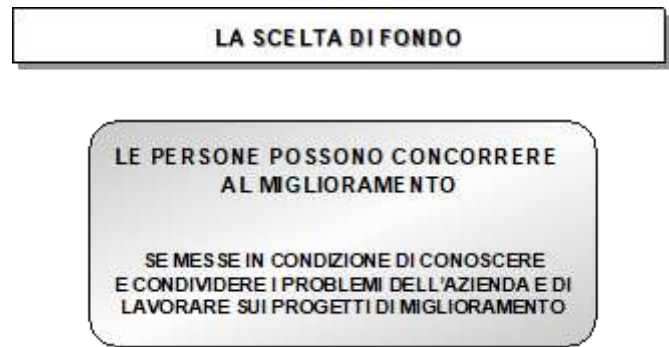
Inoltre, sul piano dell'organizzazione, il Vertice tenne conto di un'analisi condotta da una società di consulenza che evidenziava la necessità, da un lato, di snellire la struttura gerarchica, e, d'altro, di pervenire ad una struttura articolata per Unità di Business in modo tale da ben focalizzare le aree di attività dell'azienda, controllarne meglio l'efficienza e la redditività e sviluppare appropriate iniziative industriali e di mercato relativamente alle stesse.

Il Vertice aziendale ritenne infine che il raggiungimento degli obiettivi strategici comportasse un **cambiamento culturale e gestionale**.

Si pensò di lanciare un nuovo modello che mettesse in condizione il personale di conoscere e condividere i problemi dell'azienda e di concorrere alle iniziative di miglioramento.

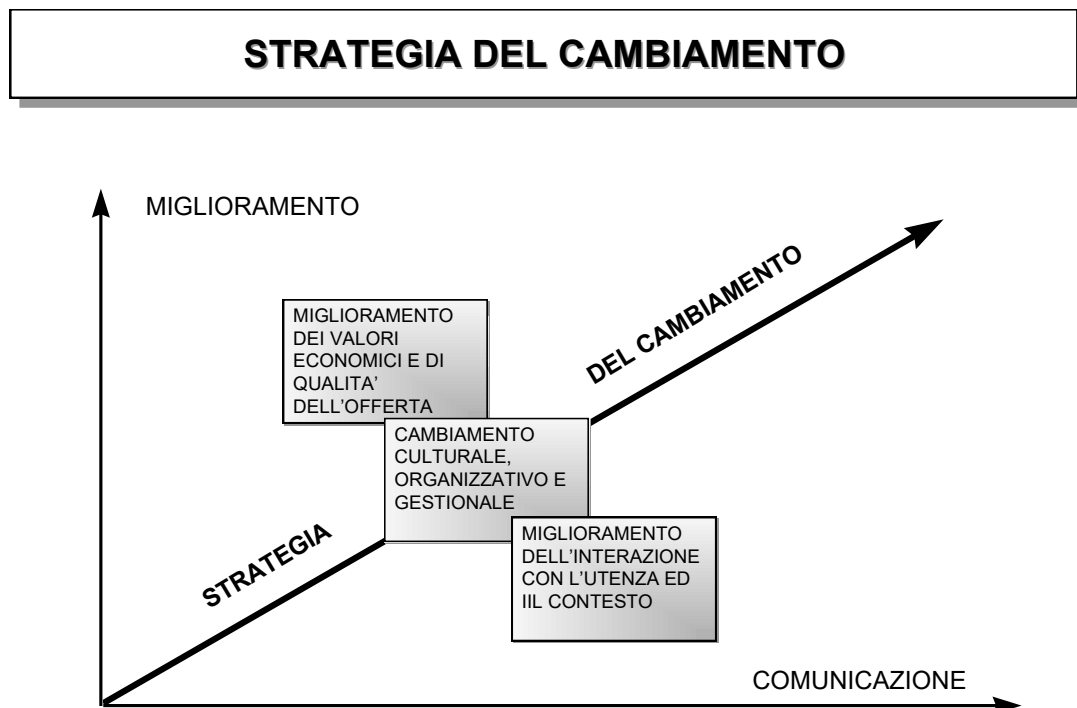


Questo modello, che intendiamo definire “**partecipativo**” nasceva dall’esigenza di una condivisione collettiva dei problemi che l’azienda doveva affrontare e delle linee che potevano essere perseguite. Una condivisione estesa a tutti i lavoratori dell’azienda, poi all’utenza e a un certo numero di interlocutori esterni che avessero potere e interesse ad intervenire sulle difficili scelte che l’azienda si accingeva a fare.



Le linee di intervento per ridurre i costi, per sviluppare nuovi business, per migliorare la qualità del servizio, per mutare l’organizzazione strutturale e l’organizzazione del lavoro, per sviluppare la comunicazione del servizio e quella del processo di miglioramento che l’azienda intendeva fare, richiedevano infatti un coinvolgimento profondo di tutte le potenzialità interne e la piena disponibilità del personale, anche di quello più operativo che è poi quello che ha un più stretto contatto con l’utenza.

Gli stessi “**valori**” che caratterizzavano l’amministrazione insediata portava a scegliere una strada gestionale che invece di concentrarsi sulla risoluzione dei problemi con un approccio tecnico e verticistico, utilizzando eventualmente la formazione e i sistemi di gestione del personale come strumenti di convincimento del personale, ha inteso percorrere una strada più democratica che consentisse a tutto il personale di apportare il proprio contributo al miglioramento che era opportuno avviare, una volta note le criticità, sia specifiche che generali, da superare.



Il Progetto d’intervento fu approvato dalla Commissione Amministratrice a Ottobre del 1994. Dopo l’approvazione anche da parte del Vertice gestionale dell’Azienda, partì quindi l’intera operazione che si sviluppò su diversi piani.

Cultura, organizzazione e gestione

La “condivisione strategica”

Tutti i livelli della struttura vennero coinvolti in un programma di incontri in cui il Presidente e il Direttore Generale comunicarono e dibatterono con il personale i problemi aziendali, le strategie di soluzione e le linee di intervento. L'occasione servì anche a misurare il livello di motivazione delle persone a sostenere lo sforzo di cambiamento.

L'operazione di condivisione strategica impegnò così:

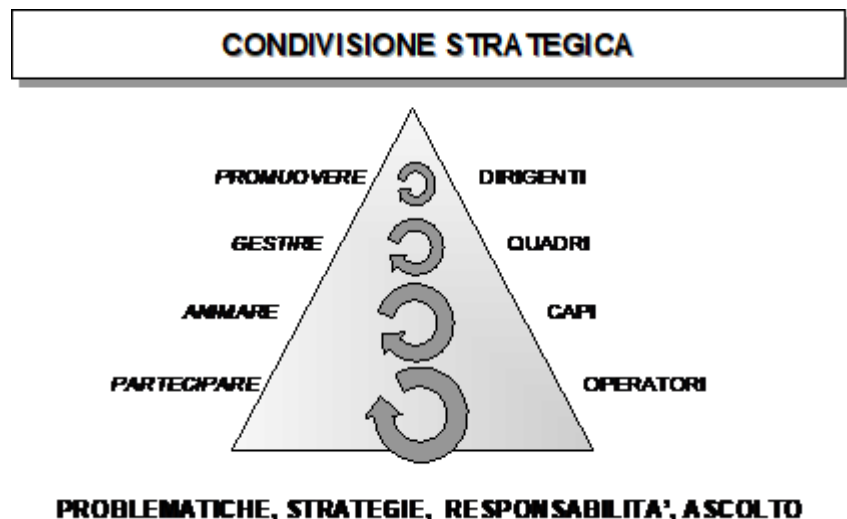
- i dirigenti
- i quadri
- i capi

con l'intento anche di sottolineare per ogni livello il senso del rispettivo contributo al progetto di miglioramento.

Per i **dirigenti** si sottolineò la responsabilità di “promuovere” l'intervento, salvaguardando le logiche strategiche e assicurando la disponibilità delle risorse.

Per i **quadri** si sottolineò la responsabilità di “progettare” le soluzioni che rendessero concretamente realizzabile la strategia. Il lavoro per progetto, l'integrazione di più funzioni per individuare nuove soluzioni, lo stimolo allo sviluppo di una creatività interna, furono aspetti ampiamente trattati e indicati come modalità nuove di cui i quadri si dovevano appropriare.

Per i **capi** si sottolineò la responsabilità di porsi come cerniera importante tra la struttura manageriale e la struttura operativa, facilitando la comunicazione in entrambi i sensi e come elementi di “animazione” della partecipazione al miglioramento del personale operativo, specialmente di “front line”.



Dal 4 di novembre del '94 al 9 di maggio del '95 tutto il personale, con responsabilità gestionali, dai Dirigenti ai Capi, fu infatti raccolto in gruppi e partecipò ai workshop di questa iniziativa.

I progetti interfunzionali e i gruppi di miglioramento

Dopo la fase di condivisione strategica, quando oramai erano note le condizioni aziendali e quindi la necessità di sviluppare alcune iniziative innovative per la trasformazione e il miglioramento, si passò allo sviluppo di **un'attività per progetto**.

Si individuarono infatti 4 progetti ritenuti strategici e si attivarono quattro gruppi di intervento per portarli avanti.

I progetti riguardavano:

- la revisione della rete
- l'organizzazione del sistema produttivo
- l'avvio di una nuova Società di Manutenzione
- la realizzazione della carta dei servizi

Parallelamente si affrontò un quinto progetto, quello per assicurare l'applicazione della legge sulla sicurezza dei lavoratori, la 626.

Propedeuticamente all'inizio dell'attività per progetti si avviò un **programma formativo** per il personale da impegnare nell'iniziativa, incentrato su contenuti di "project management".

Il programma formativo, articolato in momenti di aula e di project work, proprio sui progetti strategici, ha avuto l'obiettivo di trasferire in azienda una cultura del lavoro per progetto che consentisse di integrare professionalità diverse, di sviluppare una comunicazione interfunzionale più efficace e di promuovere la managerialità anche nei livelli intermedi della struttura in vista di possibili ricambi a livello dirigenziale.

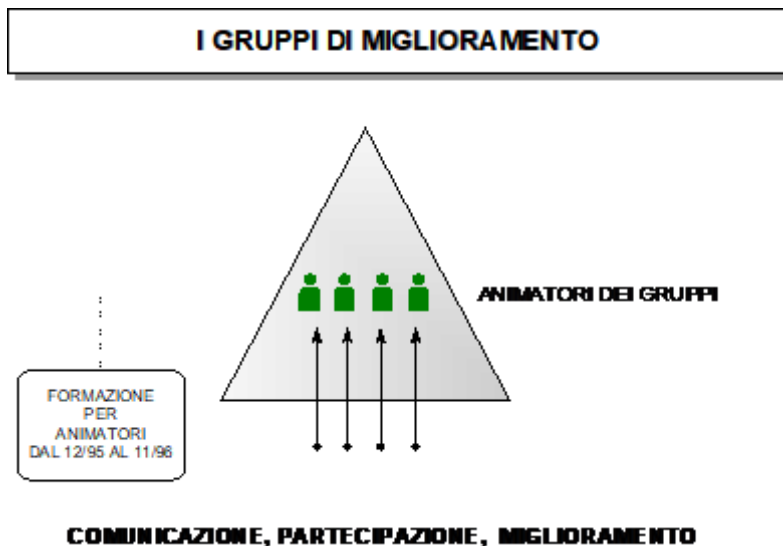


Questi progetti interfunzionali vennero affidati a Dirigenti e Quadri con elevato potenziale.

Parallelamente venivano poste le premesse per l'attivazione di gruppi di lavoro coordinati da capi intermedi capaci di "animare", ossia coinvolgere il personale con ruoli operativi: gli autisti in primo luogo, ma anche gli operai manutentori e gli impiegati degli uffici.

Questi gruppi di lavoro vennero definiti "**gruppi di miglioramento**" ed i loro coordinatori "animatori".

Queste strutture lavorano a tutt'oggi per il miglioramento di alcuni processi operativi aziendali.



La logica che ne sta alla base è quella di coinvolgere nel processo di trasformazione aziendale tutti gli operatori: non solo, quindi, la parte alta della struttura ma anche quella operativa creando un efficace strumento di comunicazione tra tutti i livelli dell'organizzazione sui problemi dell'azienda.

I temi di lavoro che questi gruppi di lavoratori iniziarono ad affrontare riguardavano il miglioramento dell'efficienza di alcuni processi interni e di fattori del servizio che possono incidere sulla qualità percepita da parte del pubblico (informazione, comfort, pulizia, regolarità dei transiti, affidabilità dei mezzi, etc.). Anche in questo caso, come avvenuto per i Capi Progetto, i Capi intermedi sono stati formati ad un nuovo ruolo mediante un cospicuo intervento di formazione in aula dal quale sono anche scaturiti, mediante appositi work-shop, i primi spunti di lavoro per i gruppi di miglioramento.

La comunicazione

Fu scelto un approccio che legasse “la comunicazione al processo di miglioramento” e quindi all’evoluzione del progetto.

La scelta sul modello di comunicazione da adottare è stata quella che ha impegnato la struttura aziendale fin dall’inizio del progetto.

Una prima esigenza era infatti quella di “spiegare” al contesto esterno, in particolare agli azionisti e alle Organizzazioni Sindacali le reali difficoltà in cui si dibatteva l’Azienda per giustificare gli interventi sia di carattere organizzativo sia di carattere gestionale che andavano realizzati.

Si trattava quindi di **rafforzare la capacità dell’Azienda di “comunicare”**.

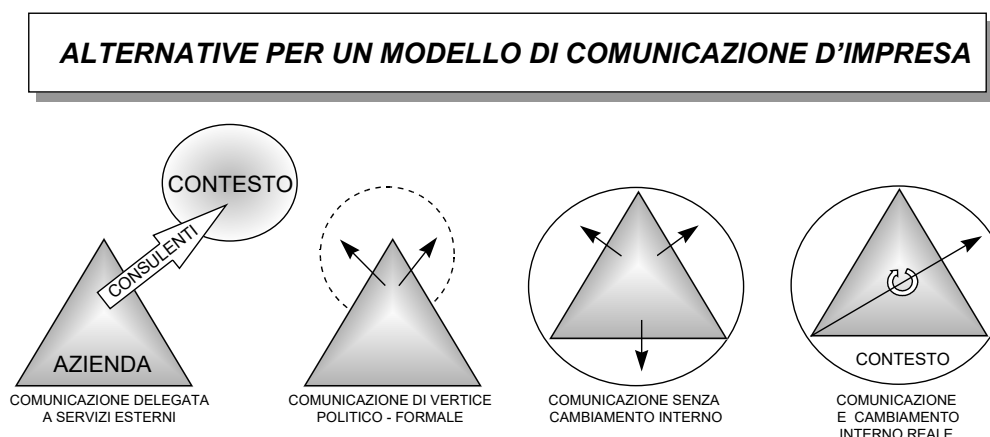
Una prima ipotesi fu quella di utilizzare una consulenza specializzata per supportare la struttura interna e realizzare un piano di comunicazione finalizzato a tale obiettivo.

Ci si rese poi conto che comunque il management della società dovesse essere interamente e consistentemente coinvolto nell’azione di comunicazione in quanto i contenuti strategici del cambiamento non potevano certamente essere delegati ad una struttura tecnica nè tantomeno a strumenti di comunicazione formali progettati ed agiti da una consulenza di comunicazione tecnica.

L’approfondimento che i membri del Consiglio di Amministrazione e il management dell’Azienda condussero dal maggio ’94 a ottobre dello stesso anno portò a sviluppare due ulteriori passaggi sul tema della comunicazione.

Per prima cosa il management si convinse che era necessario sviluppare una comunicazione interna approfondita prima di passare a realizzare una comunicazione esterna, soprattutto per il fatto che gli interventi di miglioramento dovevano essere condivisi in primo luogo dal personale interno.

In un secondo tempo arrivò alla conclusione che il miglior modo di sviluppare una comunicazione interna efficace e una condivisione interna reale sarebbe stato quello di coinvolgere il personale, pur considerando i diversi ruoli organizzativi ricoperti, nella realizzazione concreta degli obiettivi aziendali. Non quindi una comunicazione espressa dal Vertice fondata sull’informazione delle criticità e degli obiettivi e finalizzata solo alla conoscenza, ma una partecipazione ai processi reali di miglioramento come meccanismo per apprezzare le informazioni del vertice, sviluppare la comunicazione anche trasversale e verticale e accrescere le competenze ad agire per realizzare il cambiamento.



Il progetto si chiama infatti **“Progetto di Miglioramento e Comunicazione”** proprio perché fonda la comunicazione su un progetto di miglioramento e perché, viceversa, utilizza la comunicazione, sia interna che esterna, come uno dei meccanismi principali per realizzare il miglioramento.

L’approccio prescelto parte dal progetto di miglioramento interno e poi si spinge a rappresentarlo all’esterno nella sua evoluzione. Nei riguardi della comunicazione verso l’esterno si soleva infatti dire: **“fare bene e farlo sapere”**. Questo approccio aveva l’intento di recuperare il consenso del contesto attraverso una comunicazione che raccontasse le intenzionalità strategiche dell’impegno, i progetti realmente affrontati e i risultati effettivamente ottenuti. Una comunicazione quindi sostanziale e non solo formale.

Per fare questo fu effettuata una analisi (**audit**) sul sistema di comunicazione dell'azienda e quindi sulla struttura organizzativa e professionale, sull'architettura di comunicazione in essere, sui processi e sugli strumenti adottati per rilevare aree di criticità e soluzioni di miglioramento. Conseguentemente si disegnò un piano di adeguamento a medio-lungo periodo e, contestualmente, si avviò la formazione di un nucleo di persone che, pur continuando a svolgere il proprio ruolo abituale in seno all'organizzazione, potesse supportare l'azione di comunicazione dell'azienda affiancando la struttura funzionale che si andava a costituire.

Il programma formativo fu finanziato dal F.S.E. e anche esso venne articolato in momenti di aula e di project work. Coinvolse 20 persone scelte nelle diverse aree funzionali e servì a preparare un ruolo nuovo che fu denominato: Comunicatore Ufficiale.

L'intento era quello di utilizzare tale ruolo per "curare" in modo continuativo la comunicazione nei riguardi di specifiche aree in cui era possibile suddividere la pluralità degli stakeholder esterni ed interni.

Mentre la strutturazione dell'unità funzionale di comunicazione esterna andava sviluppandosi e la preparazione dei comunicatori ufficiali andava realizzandosi, si lavorava comunque intensamente sul versante della **comunicazione interna**.

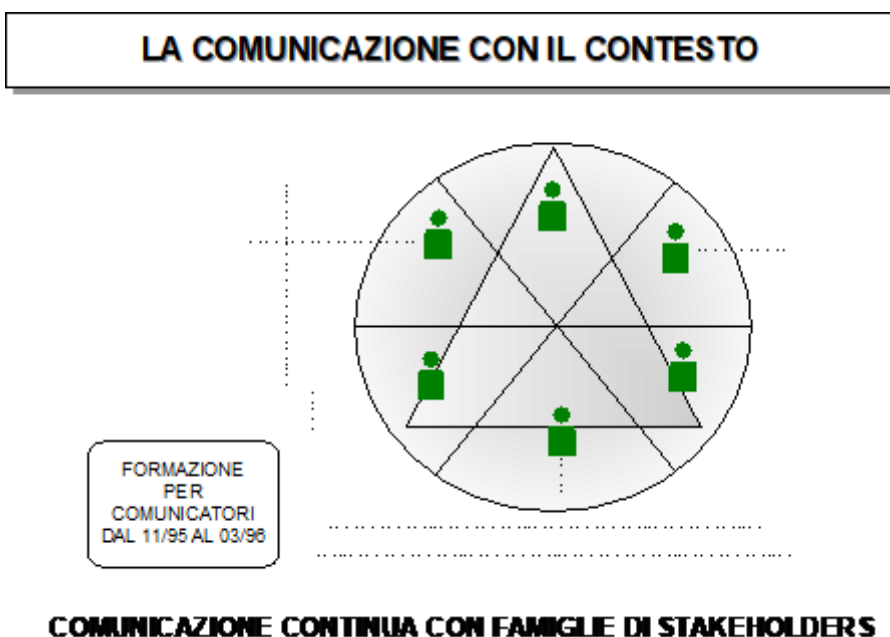
L'operazione di condivisione strategica si andò allargando infatti ai livelli anche operativi ad opera della direzione del personale e della dirigenza delle diverse aree consentendo un'informazione diffusa delle problematiche aziendali e del modo con cui si andavano affrontando.

L'house organ "Omnibus mese", passò tra le responsabilità del Personale, fu ampiamente modificato nei contenuti diventando il veicolo principale per raccontare l'evoluzione del progetto di "Miglioramento e Comunicazione".

Gli stessi gruppi di progetto operarono come un potente strumento di comunicazione interna. Primo tra tutti quello della "Carta dei Servizi".

Esso infatti ha sviluppato un'ampia consultazione degli operatori aziendali circa i parametri di servizio sui quali l'Azienda si impegnava verso l'utenza e ha quindi consentito di richiamare nuovamente l'attenzione di tutti sulla responsabilità a fornire un servizio sempre migliore al pubblico.

Un ulteriore strumento di Comunicazione è inoltre rappresentato dall'**Osservatorio**, progetto in fase di realizzazione, che consentirà di sviluppare un sistema di ascolto dei bisogni del contesto nelle sue varie articolazioni e di comunicazione focalizzata alle particolarità degli interessi differenziati in essere sul territorio.



La formazione

Si decise di legare anche la formazione al processo di miglioramento.

Mediante la formazione si è inteso infatti rafforzare le competenze distintive funzionali allo sviluppo degli obiettivi e delle modalità strategiche scelte dall'Azienda; il comune denominatore di tutti gli interventi di formazione ha riguardato quindi il lavoro per progetti e la comunicazione.

Inoltre la formazione non ha avuto una impostazione formale ma è stata utilizzata per avviare interventi operativi e organizzativi come i progetti interfunzionali e i gruppi di miglioramento e iniziative di comunicazione interna ed esterna.

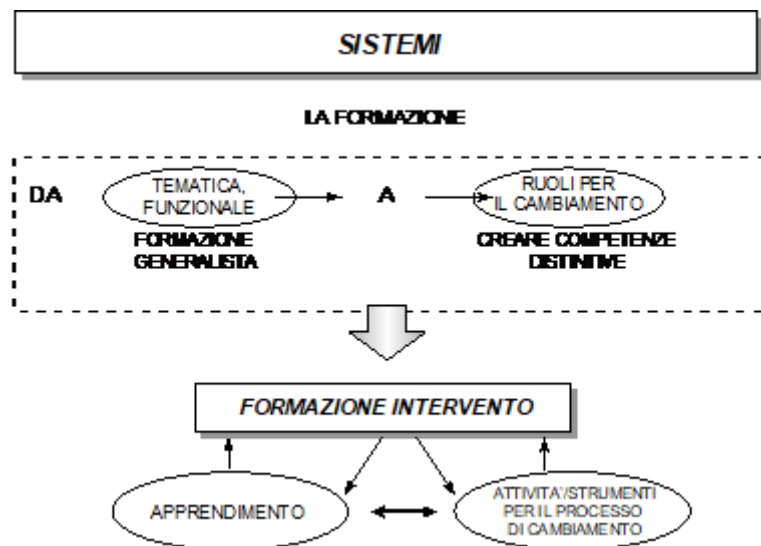
Per sviluppare la condivisione strategica e per animare il miglioramento nell'area operativa, come si è detto, si sono formati 40 Capi, i cosiddetti "animatori dei gruppi di miglioramento".

Per sviluppare l'attività per progetto si sono formati 20 Quadri sulle tecniche del project management.

Per sviluppare la Comunicazione si sono formati altri 20 Quadri sulle tecniche e i processi di comunicazione.

La modalità didattica utilizzata è stata peraltro particolare in quanto ha alternato momenti d'aula con momenti di **project work** che hanno consentito di produrre delle attività utili allo sviluppo del progetto.

Così gli animatori si sono esercitati nel gestire il processo di condivisione strategica e nel frattempo hanno coinvolto un certo numero di operatori, i progettisti hanno cominciato a lavorare sui progetti strategici e i comunicatori hanno rivisto alcuni strumenti di comunicazione (Omnibus trimestrale e Omnibus mensile) suggerendo alcuni miglioramenti.



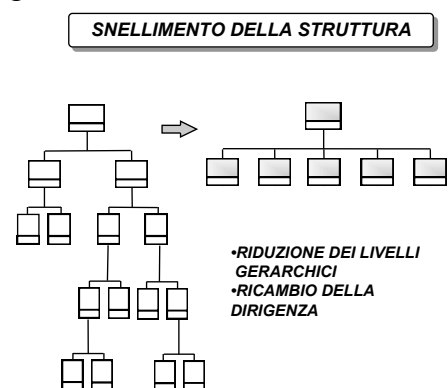
L'organizzazione

L'evoluzione dell'organizzazione è stata coerente con il modello di intervento definito nei punti precedenti.

Possiamo identificare quattro elementi significativi di sviluppo organizzativo.

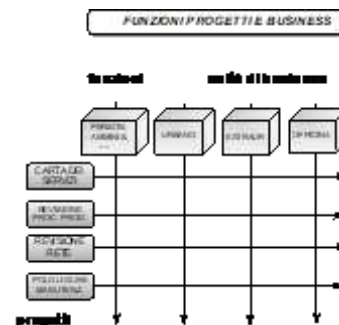
1) lo snellimento e l'appiattimento della struttura

Per consentire all'Azienda di ridurre i costi di struttura, per avviare un ricambio della classe manageriale e per consentire una migliore operatività dell'organizzazione a partire dal 1994 sono stati ridotti i livelli gerarchici da 7 a 4 e molte posizioni precedentemente collocate alle dipendenze di posizioni dirigenziali sono state collocate direttamente a riporto della Direzione Generale, dando vita ad un'organizzazione più piatta; tra il 1994 ed 1996, sono usciti 9 Dirigenti e ne sono stati inseriti 5 (2 assunti dal mercato, 3 promossi internamente tra i Quadri); complessivamente le posizioni dirigenziali sono scese da 17 ad 11.



2) la matrice progetti - business - funzioni

Per meglio focalizzare e gestire le aree di mercato tradizionali e quelle nuove coerentemente con la decisione di intervenire sui processi aziendali mediante gruppi di lavoro interfunzionali, si è progressivamente giunti ad una organizzazione a matrice che prevede accanto a presidi funzionali (Personale, Amministrazione, Approvvigionamenti, Sistemi Informativi. etc.), strutture nuove:

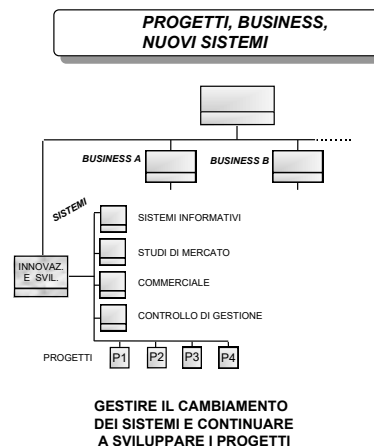


- “Unità di Business” (Servizio Urbano, Servizio Extraurbano, Officina, Metrò, etc.) che identificano aree di mercato che si intende gestire direttamente o razionalizzare anche in vista di eventuali operazioni di outsourcing;
- “Progetti Interfunzionali” che raggruppano progetti strategici per la realizzazione dei quali sono stati identificati dei responsabili e dei componenti i quali, pur svolgendo attività di Progetto, mantengono anche le loro responsabilità funzionali.

3) il presidio di progetti e sistemi

Le trasformazioni in corso hanno anche portato alla necessità di rivedere le modalità di gestione complessive del business (pianificazione e controllo, sviluppo commerciale, sistemi informativi); allo stesso tempo i progetti interfunzionali, proprio a causa della logica trasversale degli stessi, hanno fatto emergere la necessità di un coordinamento e di una forte integrazione con il resto dell'organizzazione (funzioni, business).

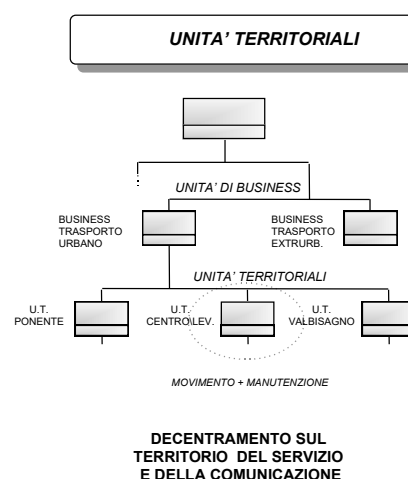
Queste esigenze hanno determinato la creazione di una nuova posizione definita “**Innovazione e Sviluppo**”, con responsabilità di innovazione dei sistemi di gestione, di sviluppo dei nuovi business e di coordinamento dei progetti.



4) la creazione delle unità territoriali nel servizio urbano

Con l'intento di favorire il decentramento sul territorio delle attività di erogazione del servizio e di comunicazione con il contesto, il Servizio Urbano è stato organizzato per unità territoriali, le quali, per aree geografiche (Ponente, Levante, Centro), hanno una completa responsabilità nella gestione del servizio, sia per gli aspetti di esercizio sia per quelli di manutenzione.

Questa organizzazione è stata creata per migliorare il rapporto tra rimesse e territorio, ma anche per favorire l'integrazione tra il personale di esercizio e di manutenzione, in passato tradizionalmente poco sinergico in quanto operante in distinte linee gerarchiche e funzionali; un terzo obiettivo di questo modello organizzativo è quello di favorire la comunicazione tra capi intermedi ed autisti e rendere più agevole il coordinamento e l'animazione dei gruppi di miglioramento che coinvolgono i ruoli operativi.



Il processo di adeguamento organizzativo non è certamente ultimato.

Il nuovo ruolo che si va delineando per l'azienda richiederà un rafforzamento delle **staff** che dovranno sempre di più sviluppare e coordinare le diverse realtà in cui va componendosi l'azienda. Anche le professionalità richiederanno un necessario adeguamento e nuovi programmi formativi sono stati già pianificati.

In essi sarà prevalente l'acquisizione di conoscenza dei nuovi sistemi gestionali che verranno progressivamente introdotti e la sensibilità alla visione "sistemica" cioè quella necessaria a gestire business, joint venture, unità.

Il sistema di valutazione delle prestazioni

Il Vertice sentì anche l'esigenza di introdurre in Azienda un sistema gestionale per il management capace di realizzare un migliore orientamento ai risultati nelle aree di interesse strategico aziendale

E' stato introdotto per la prima volta in AMT, nel 1996, un modello di valutazione delle prestazioni collegato a un sistema di retribuzione variabile che coinvolge, in una prima fase, circa 100 operatori con responsabilità gestionali (Dirigenti, Quadri e Capi).



Questo sistema consentirà di misurare i risultati conseguiti dall'Azienda mediante appositi indicatori di "performances" relativi ad obiettivi di redditività, produttività e qualità del servizio e, allo stesso tempo, il contributo fornito dagli individui al processo di miglioramento sia attraverso le attività ed i progetti funzionali, sia mediante la partecipazione a progetti interfunzionali.

E' in fase di definizione anche un modello di valutazione delle posizioni di lavoro e delle competenze come fondamento per il sistema di avanzamento di carriera nelle posizioni manageriali.

La struttura di Coordinamento del progetto

Per gestire l'insieme delle iniziative promosse (la condivisione strategica, il lavoro per progetti sui temi strategici, il piano di comunicazione e la formazione per preparare il personale a svolgere i nuovi ruoli, per assolvere alle più precise responsabilità di livello, ma anche per presidiare e promuovere tutte le iniziative conseguenti che da ciò scaturivano, l'Azienda costituì fin dall'avvio del progetto una specifica **struttura di coordinamento**.

Essa, attualmente ancora in essere, è articolata su tre livelli.

Al primo livello opera un **Comitato Guida**, composto dal Presidente, dal Direttore Generale, da alcuni membri della Commissione Amministratrice, da alcuni Dirigenti. Esso ha il compito di promuovere lo sviluppo dell'intero progetto, di avvalorare le iniziative innovative che il programma produce e di assicurare la coerenza dei singoli interventi con le finalità generali del progetto.

Al secondo livello opera un **Comitato Operativo**, altrimenti chiamato Staff, composto da alcuni Dirigenti e Quadri ad elevato potenziale, con il compito di sviluppare le iniziative previste dal piano e di coordinare le relative attività e risorse.

Al terzo livello operano i capi progetto che gestiscono gruppi di lavoro interfunzionali a livello di quadri.

Al quarto livello operano gli animatori dei gruppi di miglioramento che gestiscono gruppi di lavoro a livello operativo.

Al quinto livello operano i comunicatori ufficiali che partecipano ai gruppi di lavoro utilizzati per realizzare nuovi processi e produrre nuovi strumenti di comunicazione. Le cinque strutture di intervento sono l'ossatura di un'organizzazione costruita per promuovere, realizzare e sostenere il cambiamento.

Una struttura che consente di:

- lavorare in modo trasversale, cioè in modo da incrociare contemporaneamente più funzioni e ruoli a diverso peso gerarchico,
- decentrare l'integrazione manageriale del cambiamento a livelli più bassi del vertice, moltiplicandone anche il loro numero,
- sollecitare una progettualità del cambiamento che provenga dal basso dell'organizzazione, laddove è maggiore la conoscenza del funzionamento operativo, dove è più apprezzabile l'esigenza della clientela, dove possono risiedere delle potenzialità che l'organizzazione non consente inconsapevolmente di esprimere.

A supporto della struttura di coordinamento del progetto e più in generale del management dell'Azienda, viene pure utilizzata una

consulenza di processo che utilizza pertanto un approccio di formazione e intervento. Essa è stata più presente nelle fasi iniziali del processo, quando si è trattato di costruire una cultura omogenea del cambiamento e condividere un approccio comune per realizzarlo. Successivamente essa è stata poi utilizzata per confortare la struttura nelle fasi di sviluppo di nuove iniziative che si andavano ad aggiungere alle altre e nei momenti di dibattito in cui era opportuna ascoltare una "voce esterna", ma con una profonda conoscenza dell'interno e dei suoi equilibri, tanto da esserne stimolati in chiave innovativa, pur senza correre il pericolo di una dispersione di carattere teorica.

La struttura di coordinamento del progetto di Miglioramento e Comunicazione prende quindi vita sin dall'avvio del programma di intervento e continua a presidiare l'insieme delle iniziative promosse nel tempo.

La sua attività, le analisi e le decisioni prese a fronte delle singole proposte innovative, le responsabilità giocate nel tempo in seno alle diverse strutture in cui essa si articola sono state tutte memorizzate nei **verbali di riunione** che costituiscono nel loro insieme il **racconto** dell'evoluzione del progetto.

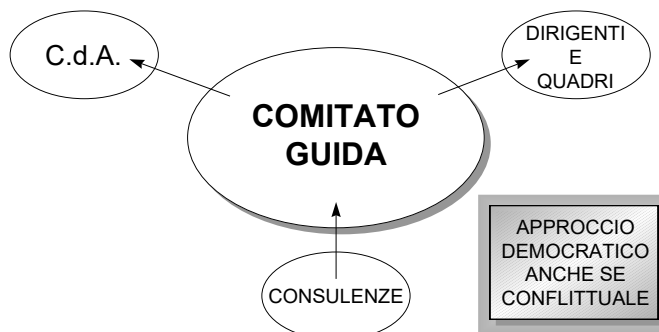
I risultati del Progetto

La strategia ed il modello di intervento sopra delineato ha consentito ad AMT di conseguire alcuni risultati.

STRUTTURE PER IL PROCESSO DI CAMBIAMENTO



COMPETENZE NEL COMITATO GUIDA



3 CULTURE DIVERSE CHE SI DOVEVA INTEGRARE PER FARE COSE NUOVE

La riduzione dei costi e del disavanzo

L'AMT, nel periodo 1994 - 1996 ha abbattuto le perdite di circa il 40% (36 miliardi a lire correnti, 42 miliardi a lire costanti).

Il disavanzo di esercizio è infatti passato dai 93 miliardi del 1994 ai 56 miliardi del 1996.

La riduzione del disavanzo ha consentito ad AMT di dare un contributo alla riduzione del deficit di bilancio del Comune e di presentarsi in una situazione economica accettabile per la stipula del primo contratto di servizio con il Comune stesso.

Questo risultato è stato ottenuto intervenendo soprattutto sul versante dei costi.

In particolare l'Azienda è intervenuta sul costo del lavoro in due direzioni: la riduzione di organico nelle aree di ridondanza e la revisione di istituti normativi ed economici eccessivamente onerosi.

Il 31 luglio del 1995 è stato raggiunto con le O.O.S.S. CIGL, CISL e UIL un primo accordo per il **prepensionamento** di circa 450 dipendenti.

Un secondo importante **accordo sindacale** è stato raggiunto il 21 giugno del 1996. Esso prevede, in particolare, un avvicinamento della prestazione effettiva a quella contrattualmente vigente a livello nazionale, alcune flessibilità nella normativa regolante orari e turni del personale e condizioni economiche e normative differenziate per tutto il personale assunto dopo il 21 giugno 1997.

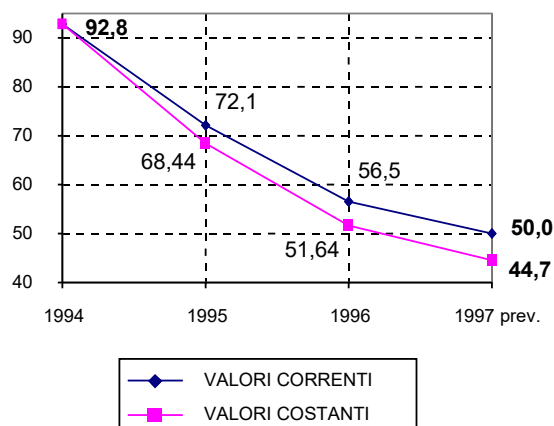
Questo accordo ha costituito un "caso" all'interno di Federtrasporti, in quanto ha messo in discussione alcuni istituti contrattuali quali l'orario di lavoro ed alcuni principi quali il trattamento economico e normativo differenziato per i neoassunti, i quali, da sempre, hanno rappresentato un "tabù" per le organizzazioni sindacali.

Occorre sottolineare che l'accordo si è reso possibile anche grazie all'atteggiamento di non ingerenza rispetto al tavolo negoziale adottato dalle istituzioni locali, nonostante che, ad un certo punto, le azioni di sciopero avessero raggiunto livelli molto pesanti e concomitanti con fatti di rilievo nazionale quali le elezioni politiche.

Anche questo aspetto rappresenta un segnale forte di cambiamento che attiene, in questo caso, un diverso rapporto tra politica e gestione.

L'effetto congiunto di questi accordi e l'utilizzo per i neoassunti di istituti contrattuali nuovi per le aziende di trasporto pubblico, quali il Contratto di Formazione e Lavoro e condizioni differenziate d'ingresso, hanno consentito, dal 1994 al 1996, nonostante i maggiori oneri derivanti dal rinnovo della contrattazione nazionale, una **riduzione del costo totale del lavoro**.

DISAVANZO D'ESERCIZIO



INTERVENTI PER LA RIDUZIONE DEI COSTI

TURNOVER	MODIFICA ACCORDI SINDACALI	RISULTATI RAGGIUNTI
650 ESODI DAL 1994 (450 PREPENSIONAMENTI)	REVISIONE DELLA ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	REDUZIONE DEL COSTO DEL LAVORO (-28 MLD dal '94 al '96 - € costanti)
277 ASSUNZIONI (255 CON CONTRATTO DI FORMAZIONE E LAVORO E SALARIO DI INGRESSO)	AUMENTO DELLA PRESTAZIONE EFFETTIVA E DELLE FLESSIBILITA'	AUMENTO DEL N. DI KM PER LA LAVORATA DA 7,15 A 7,09 dal '94 al '96 - € costanti
REDUZIONE DEL COSTO DEL LAVORO DEI NEOASSUNTI DEL 40% CIRCA	AUMENTO DELLA PRODUTTIVITA'	REDUZIONE DEL COSTO PER KM PERCORSO (DA L. 9175 A L. 8204 dal '94 al '96 - € costanti)

Ulteriori riduzioni di costo sono state realizzate mediante la razionalizzazione di alcuni processi interni relativi agli approvvigionamenti ed alla manutenzione, mediante la terziarizzazione di alcune attività a bassa professionalità e la ricerca sul territorio di servizi più economici (servizi integrativi).

Interventi per l'aumento dei ricavi

La strategia di diversificazione e di **allargamento della missione** ed i relativi interventi compiuti su nuove aree di mercato ha consentito ad AMT di trasformarsi da azienda di trasporto ad azienda per l'organizzazione e la gestione dei servizi relativi alla mobilità.

SVILUPPO DI NUOVI BUSINESS

Ne sono esempi, oltreché la già citata integrazione tra AMT e F.S. e tra bus urbani e bus extraurbani, l'integrazione tariffaria tra AMT ed il Parking di Piazza della Vittoria ma anche l'acquisizione da parte di AMT di partecipazione azionaria nella Genova parcheggi

L'azienda offre, oggi, anche consulenze di sistema alla Pubblica Amministrazione: ne sono un esempio la progettazione e la direzione dei lavori degli assi attrezzati di Corso Europa e della Val Bisagno; la progettazione del nuovo servizio filoviario, la partecipazione alla definizione del piano urbano del traffico e al gruppo di lavoro per la Metropolitana.

- POLO LIGURE DI MANUTENZIONE
- NOLEGGI
- PUBBLICITA'
- CONSULENZE ALLA CITTA' SU LOGISTICA ED INFRASTRUTTURE:
- CORSO EUROPA
- ASSE ATTREZZATO VAL BISAGNO
- PIANO DI MOBILITA' E TRAFFICO
- PARCHEGGI DI INTERSCAMBIO

La ricerca di nuove fonti di entrata viene perseguita anche attraverso la valorizzazione di specifiche competenze interne: è il caso del Progetto "**Polo Manutentivo**" attraverso il quale l'AMT intende razionalizzare le attività svolte dall'Officina Guglielmetti - specializzata nelle riparazioni dei mezzi AMT - per addivenire alla creazione di una nuova società in grado di offrire non solo ad AMT, ma anche ad altre realtà del Comune, quali l'AMIU, e al mercato un servizio di riparazione dei veicoli pesanti.

Interventi per il miglioramento del servizio

Sul fronte dell'**offerta**, l'Azienda ha lanciato e realizzato alcune iniziative per migliorare il servizio al pubblico.

Mediante un piano di **investimenti** di 50 miliardi è stato avviato un rinnovamento del parco vetture urbano ed extraurbano e sono state introdotte nuove tecnologie e modalità di trasporto quali l'altrobus ed il filobus.

Questi investimenti consentiranno a regime un rinnovo di circa il 20% della flotta mediante l'acquisto di 173 nuovi mezzi tra autobus, altrobus e filobus; il che significa, in prospettiva, non solo riduzione dei costi di manutenzione, ma anche condizioni di maggior comfort per il pubblico.

Inoltre, l'adozione di nuovi mezzi a trazione elettrica consente di dare una risposta anche alle esigenze ecologiche, riducendo l'inquinamento prodotto dai mezzi di trasporto.

Le relazioni con il contesto

L'Azienda ha ritenuto che la comunicazione interna e quella esterna dovessero procedere in modo integrato e coerente in quanto una comunicazione esterna su un progetto di azienda non condiviso all'interno poteva risultare una pura operazione di facciata, dal momento che il soggetto principale della comunicazione, specie in un'azienda di servizi al pubblico come AMT, risulta essere proprio il personale.

Per queste ragioni AMT, come si è già detto, ha adottato un sistema di comunicazione interna che ha operato e che continua ad operare come leva strategica per la condivisione e la partecipazione da parte di tutti i livelli della struttura al processo di miglioramento e cambiamento.

Sul piano della comunicazione esterna, oltre ad aver acquisito nuove metodologie e migliorato e potenziato gli strumenti formali di comunicazione esterna (comunicazione istituzionale, House Organ, organizzazione eventi, rapporti con opinion -leader e stake-holders, gestione dei media locali, etc.), AMT ha cercato di stabilire un rapporto nuovo con il territorio, dedicando più spazio ed attenzione all'informazione del pubblico, ma anche , e soprattutto, alla comunicazione costante di iniziative e progetti ed all'ascolto delle esigenze della collettività cittadina nel suo insieme.

In questo senso va la pubblicazione nel 1996 della prima **Carta dei Servizi** AMT, che ha consentito all'Azienda di rappresentare al contesto cittadino le caratteristiche del servizio offerto e gli indicatori di performances degli stessi, ma anche gli impegni di miglioramento che l'Azienda intende assumere nei confronti della collettività e che, una volta conseguiti verranno evidenziati in successive edizioni della Carta.



Allo stesso tempo la creazione di un **Osservatorio** sulle aspettative del contesto esterno, mediante periodiche indagini condotte sulla generalità del pubblico e su opinion leader, fornirà ad AMT indicazioni circa la percezione che il contesto ha dell'Azienda, del suo progetto di trasformazione, delle iniziative che essa assume per un miglior servizio all'utenza ed alla città.

MIGLIORAMENTO DEL SERVIZIO

- RINNOVO FLOTTA (50 MLDDI INVESTIMENTI - 173 NUOVI MEZZI ENTRO IL 1997
- MIGLIORAMENTO CONFORT E IMPATTO ECOLOGICO (FILOBUS, ALTROBUS)
- INTEGRAZIONE DEI SERVIZI E DELLE TARIFFE (AMT / FS - PARK / BUS)
- MIGLIORAMENTO DELL'INFORMAZIONE AL PUBBLICO

Gli interventi sui processi interni

Sono stati sviluppati i primi interventi da parte dei gruppi di progetto e dei gruppi di miglioramento attivati nel corso del 1996.

Del progetto relativo alla costituzione di una nuova **Società per la manutenzione** e della **Carta dei Servizi** si è già detto in precedenza.

Il progetto **Revisione della Rete** sta completando una ridefinizione dell'impianto di offerta del servizio, oltre ad aver definito le variazioni della rete funzionali alla reintroduzione del filobus e dell'asse attrezzato di Corso Europa.

La **Revisione dei Processi di Produzione** ha introdotto una soluzione organizzativa innovativa per la produzione del servizio, incentrata sulle unità territoriali che, come già detto in precedenza, consentiranno di migliorare la comunicazione con il territorio, di meglio integrare le attività di manutenzione e quelle di esercizio.

Con questo progetto, inoltre, è stata creata una nuova figura di Capo al quale riferiscono specifici gruppi di autisti; mentre in precedenza il c.d. graduato, avendo una dislocazione mobile sul territorio e, gli autisti turnazioni variabili, non aveva un rapporto continuativo con il personale stesso. Questa nuova soluzione dovrebbe anche favorire lo sviluppo degli stessi gruppi di miglioramento. E' in corso, inoltre, l'informatizzazione delle procedure per la formazione e la gestione dei turni di servizio del personale viaggiante.

E' infine in fase di preparazione l'apertura presso la rimessa Mangini di sportelli per informazioni al pubblico e per l'ascolto di necessità dell'utenza con l'obiettivo di decentrare nelle rimesse alcuni aspetti della comunicazione con il territorio.

Dieci gruppi di miglioramento sono stati attivati alla fine del 1996 e stanno lavorando su specifici temi destinati a migliorare l'efficienza interna e la qualità del servizio offerto.

Alcuni di essi hanno prodotto già alcuni risultati molto concreti; per esempio, nell'area di miglioramento delle informazioni a terra e a bordo, dove è stato prodotto un nuovo formato di orari di transito, con l'indicazione di inizio e fine servizio e con carattere di non deteriorabilità.

Sono state, inoltre, aumentate da 24 a 28 le linee dove sono presenti indicazioni di partenza ai capilinea, da 14 a 18 le linee dove è presente il percorso di almeno una linea e gli orari di transito, sono passate da 70 a 78 le sale di attesa con indicazioni sugli orari di passaggio delle linee, sono aumentate da 130 a 170 le fermate attrezzate con pensilina.

Altri miglioramenti sono in corso, e, man mano, verranno segnalati all'interno per una valorizzazione del lavoro fatto dagli operatori aziendali ed all'esterno mediante le successive edizioni della Carta dei Servizi.

I PROGETTI

POLO MANUTENTIVO

Riorganizzazione Officina e studio di fattibilità per una società di manutenzione veicoli pesanti, operante sul mercato.

REVISIONE RETE

Variazioni della rete per filobus e asse attrezzato Corso Europa. Ridefinizione dell'offerta di servizio in funzione di indagini mobilità e risorse (in fieri).

CARTA DEI SERVIZI E OSSERVATORIO

Predisposizione della Carta dei Servizi. Attivazione di un sistema di ascolto delle aspettative del contesto esterno per l'indirizzo del processo di miglioramento (in fieri).

REVISIONE PROCESSI DI PRODUZIONE

- 1) miglioramento del rapporto con il territorio;
- 2) integrazione gestionale esercizio/manutenzione;
- 3) introduzione di un nuovo sistema di gestione del personale.

I GRUPPI DI MIGLIORAMENTO



Le assunzioni

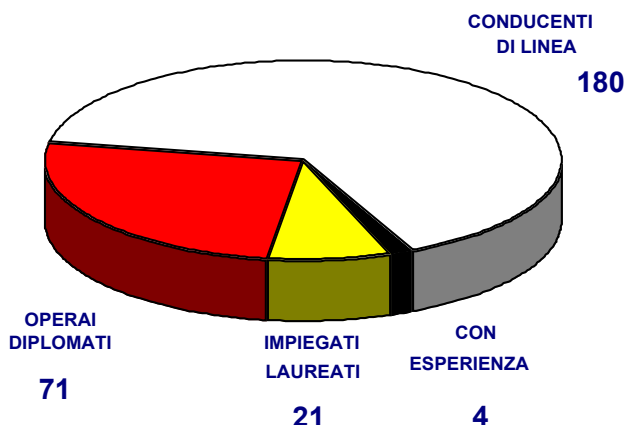
L'intendimento di investire in nuove risorse, il miglioramento della situazione di bilancio, unitamente alla possibilità di utilizzare nuovi strumenti di assunzione quali i contratti di formazione e lavoro ed un trattamento economico-normativo differenziato di ingresso, ha portato l'Azienda a sviluppare, nel corso del triennio 1994 - 96 un rilevante programma di assunzioni; le assunzioni sono state pari a **276 unità**, così articolate:

ASSUNZIONI PER PROFILO

- 180 conducenti di linea
- 71 diplomati per mansioni di operaio
- 21 laureati per mansioni impiegatizie
- 4 laureati con esperienza

Il personale sopraindicato, con eccezione di quello con esperienza, è stato assunto con contratto di formazione e lavoro e con un abbattimento di circa il 40% dei normali costi di ingresso.

Queste assunzioni hanno consentito un significativo ricambio generazionale, un innalzamento del livello di scolarità in quanto la maggior parte del personale operaio e di guida è in possesso di un diploma, ed anche una riduzione dei costi diretti ed indiretti per effetto del minor costo dei neoassunti rispetto al personale collocato in quiescenza nello stesso periodo.



La metodologia ed i criteri di selezione e reclutamento dei nuovi assunti hanno determinato un **superamento del tradizionale approccio concorsistico** e hanno fatto riferimento soprattutto agli aspetti di personalità dei candidati in funzione dei nuovi ruoli attesi nell'organizzazione aziendale in coerenza con il progetto di miglioramento e comunicazione. Il focus selettivo è stato quindi posto non su aspetti formali ma sull'orientamento al servizio, sulle qualità relazionali e sulla motivazione al ruolo.

Gli interventi di formazione

La formazione, come già osservato, ha inteso, in una prima fase, rafforzare le **competenze distintive** necessarie per sostenere il processo di trasformazione e la realizzazione dei programmi di miglioramento, secondo le intenzioni strategiche del vertice.

Alla base di questo intervento, che possiamo definire di **formazione strategica** sono stati pertanto toccati i temi della comunicazione, del project-management e del lavoro di gruppo che rappresentano appunto la modalità strategica scelta dal vertice per perseguire gli obiettivi aziendali di cambiamento e miglioramento.

Questo intervento ha coinvolto, a cavallo tra il 1995 ed il 1996, 7 Dirigenti, 20 Quadri, 40 Capi intermedi dell'esercizio della manutenzione e 15 Capi intermedi degli uffici, per un totale di circa 11 mila ore di formazione complessiva.

La formazione nel corso del 1996 ha anche riguardato tutto il personale neoassunto: impiegati laureati, operai diplomati e autisti.

Questo intervento ha coinvolto tutti i 256 neoassunti ed è stato sviluppato per un totale di 40 mila ore di formazione.

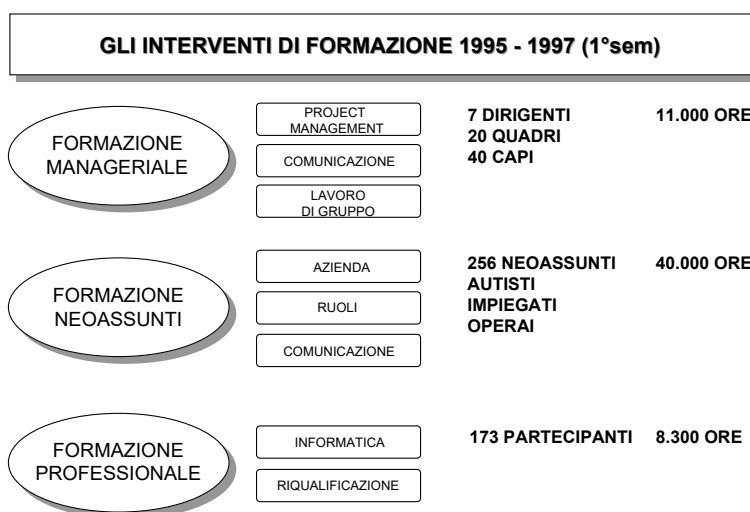
Anche in questo caso la formazione non ha avuto carattere formale, ma ha consentito al **personale neoassunto** di conoscere l'azienda in tutti i suoi aspetti (esercizio, bilancio, tecnologie, organizzazione etc.), ma anche di ricevere alcune chiavi di lettura del processo di trasformazione in atto.

Anche per il personale di guida, per la prima volta nella storia aziendale, il programma di formazione non ha riguardato solo un intervento di scuola guida, ma per il 50% del tempo, contenuti di ruolo, con particolare riferimento a quelli della comunicazione.

Si è puntato a far emergere nel processo formativo la necessità per l'Azienda di disporre di operatori capaci di interpretare il ruolo di conducente di linea in un'ottica di servizio; in grado, quindi, di ascoltare con più attenzione le esigenze del pubblico e di comunicare più efficacemente all'esterno con l'utenza, non solo sugli aspetti di servizio, ma sul progetto aziendale del quale essi stessi sono chiamati a far parte in qualità di soggetti che partecipano attivamente al miglioramento dei processi interni nei gruppi di lavoro e nelle altre occasioni della vita aziendale.

Complessivamente la formazione sviluppata a cavallo tra il 1995 e il 1996 è stata pari a circa **50 mila ore**, per un budget di costo totale pari a circa 2,2 miliardi di lire; gli stessi valori sono previsti nel 1997.

La qualità dei programmi è stata peraltro utilizzata come un'opportunità per comunicare ad uno degli stakeholder importanti dell'azienda: la Provincia, la qualità dell'impegno che veniva perseguito.



I programmi di formazione sono stati finanziati dal **Fondo Sociale Europeo** tramite la struttura provinciale della Formazione Professionale.

Ciò ha anche significato per l'Azienda acquisire la capacità di utilizzare questa forma di finanziamento che prima non aveva.

Conclusioni e prospettive

Con il progetto di miglioramento e comunicazione sono stati realizzati interventi che in parte hanno dato soluzione ad alcuni problemi impellenti, tra i quali in primo luogo il miglioramento della situazione economica aziendale.

Sono state inoltre avviate iniziative per il miglioramento del servizio offerto alla collettività.

Tutto ciò è stato realizzato con delle modalità culturali organizzative e gestionali che si ritiene possano costituire il fondamento per gli ulteriori necessari impegni aziendali.

AMT è infatti consapevole che l'intervento di miglioramento è stato appena avviato e che lo stesso, a causa della dimensione dei problemi da affrontare, richiederà, in prospettiva, ancora uno sforzo significativo da parte di tutte le componenti aziendali sul piano dei processi interni e dell'interrelazione con il contesto esterno.

Le ulteriori evoluzioni in atto nel panorama socio-economico ed istituzionale del paese ed i loro riflessi sulle aziende che erogano servizi di pubblica utilità, rendono ancor più attuale un impegno

complessivo di AMT nella direzione strategica già intrapresa con il piano di miglioramento e comunicazione.