

Qualità totale e Benchmarking nel settore trasporto pubblico

di Claudio Garatti e Massimo Marciani*

La necessità di misurare la qualità e l'efficacia del servizio offerto, porta le aziende a dover monitorare costantemente le prestazioni erogate, in modo da conoscere la propria competitività sul mercato. Un progetto di Benchmarking aziendale, stimola così un confronto positivo

Negli ultimi anni gli operatori e gli esperti del settore del trasporto pubblico locale hanno manifestato la forte esigenza di una radicale e profonda revisione degli assetti regolamentari ed organizzativi, dato il crescente livello di aspettativa generale ver-

so la qualità del servizio erogato.

Per lungo tempo le aziende di trasporto pubblico hanno operato in un ambiente «statico» muovendosi verso obiettivi del tutto indipendenti dalle aspettative del cittadino/utente e dalle sue esigenze; di conseguenza non erano valutabili dal punto di vista di efficienza interna e di efficacia sul mercato locale.

Oggi si sta verificando un sensibile processo di cambiamento a livello sia politico che economico, in uno scenario di instabilità caratterizzato da mercati e clienti maturi, con aspettative elevate.

D'altro canto i mutamenti del quadro istituzionale, e in particolare le nuove competenze alle Regioni, maggiore autonomia agli enti locali (Legge Bassanini 59/96) e la riforma del trasporto pubblico locale avviata col D.L. n. 422/97 hanno portato l'obbligo di ricorrere a gare pubbliche e precisi contratti di servizio per l'affidamento del servizio di tra-

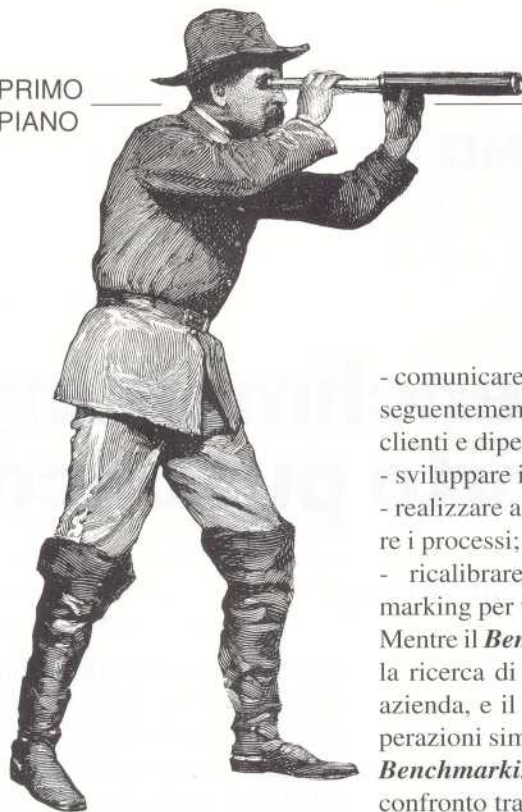
sporto collettivo (art. 18). Scaturisce pertanto la necessità di misurare le prestazioni e quindi l'efficacia del servizio, in una fase di transizione in cui l'intervento pubblico è diretto non solo alla regolamentazione ma anche e soprattutto alla produzione e alle modalità di erogazione del servizio.

L'obiettivo è costituito da un modello concorrenziale con affidamento del servizio ad operatori terzi.

Il Benchmarking: uno strumento operativo per migliorare la qualità e la competitività delle aziende

Nasce quindi l'esigenza di individuare un metodo che permetta alle aziende di monitorare continuamente le prestazioni erogate in modo da conoscere sempre la propria competitività sul mercato, sviluppando meccanismi di auto-valutazione e riducendo le barriere interne verso il cambiamento e la riorganizzazione.





Questo tipo di atteggiamento apre alle aziende la strada verso una cultura del «confronto», adattando alla propria situazione le procedure migliori, in vista di una maggiore competitività e di un incremento della soddisfazione del cliente e del livello di motivazione e di responsabilità dei propri dipendenti.

Uno degli strumenti riconosciuti come maggiormente valido per conseguire un miglioramento continuo delle *performance* aziendali, sia interne che esterne, è la tecnica di Benchmarking.

Questa metodologia permette di misurare sia qualitativamente che quantitativamente i gap di una qualsiasi azienda rispetto alle aziende presenti sul mercato, evidenziando situazioni di «eccellenza» e stimolando la conseguente implementazione di quelle procedure ritenute vincenti.

Un progetto di Benchmarking aziendale, parte dall'analisi dei propri punti di forza e di debolezza per poter successivamente procedere ad un confronto costruttivo con le altre aziende coinvolte. Ciò richiede la definizione di un linguaggio comune per descrivere servizi e procedure operative.

Occorre non solo identificare le aziende con cui confrontarsi, ma anche:

- valutare la performance delle aziende di riferimento;
- definire gli obiettivi di miglioramento;

- comunicare i risultati dell'analisi e conseguentemente veicolarli presso i propri clienti e dipendenti;
- sviluppare i piani d'azione operativi;
- realizzare azioni specifiche e sorvegliare i processi;
- ricalibrare gli obiettivi di Benchmarking per un nuovo processo.

Mentre il **Benchmarking esterno** prevede la ricerca di partner esterni alla propria azienda, e il confronto di processi ed operazioni simili o addirittura identiche, il **Benchmarking interno** consiste in un confronto tra differenti unità della stessa azienda, al fine di definire il grado di *performance* interna. Ed è proprio questo secondo approccio che risulta maggiormente interessante nel caso di aziende di trasporto pubblico.

I benefici del Benchmarking possono essere identificati come un:

- miglioramento della capacità di focalizzare i processi di cambiamento verso l'innovazione;
- aumento della capacità di soddisfazione del cliente che si traduce in un vantaggio competitivo dell'impresa;
- identificazione di obiettivi strategici e successiva programmazione;
- maggiore consapevolezza dei punti deboli e dei punti di forza attraverso un'accurata autovalutazione.

Le iniziative europee nell'area del Benchmarking

La tecnica di Benchmarking è ancora poco sviluppata nel settore del trasporto pubblico, sia a causa di problemi di riservatezza e reticenza nello scambio volontario di informazioni, che della scarsità dei dati disponibili e della carenza di strumenti e metodologie per individuare tecniche di confronto.

Il tipo di Benchmarking più diffuso nel settore del trasporto pubblico, come è stato già sottolineato, è quello interno, che consente di analizzare le diverse tipologie di pratica gestionale adottate

dalle diverse strutture dell'azienda attraverso tecniche di analisi del valore (*value analysis*).

La Direzione Generale DG VII della Commissione Europea mostra un forte interesse in questo ambito, sia nel IV che nel V Programma Quadro, finanziando una serie di iniziative mirate all'implementazione di strumenti per lo sviluppo della qualità totale del servizio erogato.

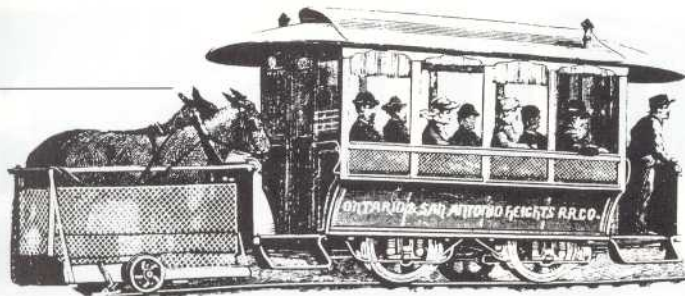
Il primo passo della Commissione è stato il lancio del progetto ISOTOPE (*Improved Structure and Organisation for Transport Operations of Passengers in Europe*), avente per scopo lo studio delle esistenti strutture organizzative per il trasporto pubblico nei paesi Europei. Il progetto ISOTOPE, iniziato nel dicembre 1996 e terminato nel 1997, ha operato parallelamente in due ambiti:

L'analisi politica che ha identificato le esistenti strutture organizzative (*deregulated, limited competition, regulated*) e le direttive legali (*production risk*) e valutato la pertinenza e l'efficacia sia dal punto di vista sociale che politico.

L'analisi economica che ha valutato l'efficacia dei diversi sistemi organizzativi sia per quanto concerne la domanda che l'offerta, tramite l'identificazione di variabili e criteri che consentano di stabilire significative relazioni tra le variabili oggettive in modo da riflettere congiuntamente l'efficienza nella produzione e nel consumo.

La disponibilità ad autorizzare terzi al trattamento dei dati personali da parte delle società è un altro problema sollevato dal team del progetto ISOTOPE nel quale gli operatori del trasporto pubblico si sono sentiti più come un target sotto esame che come partecipanti ad un club qualità. Quindi il successo di ogni processo di Benchmarking è assicurato solo nel caso in cui vi sia la volontà dell'operatore del trasporto pubblico di partecipare nella procedura di Benchmarking.

Un passo successivo della Commissione Europea è stato il finanziamento del pro-



getto QUATTRO (Quality Approach in Tendering urban public TRansport Operations) che ha avuto inizio nel dicembre 1997 ed è terminato nel maggio 1998.

QUATTRO ha formulato molte raccomandazioni ad autorità, operatori ed industrie al fine di migliorare la qualità nei loro rispettivi settori, attraverso l'utilizzo delle tecniche di Benchmarking. Per quanto concerne le raccomandazioni agli operatori, le varie possibilità sono definite come «Quality Improvement Tools» degli operatori del servizio pubblico di trasporto.

Quindi il Benchmarking è visto come un elemento chiave per il miglioramento delle

e potenziali).

Nei servizi di trasporto è necessario sviluppare delle tecniche, oltre al Benchmarking, per il sistema di trasporto locale nella sua totalità poiché alcuni aspetti delle prestazioni degli operatori dipendono da fattori quali gestione del traffico o pianificazione dello sfruttamento del territorio che non possono essere controllati direttamente. A partire dal 1998, la Commissione ha realizzato il progetto PILOT (*Pilot Benchmarking Exercise*) per gli operatori del trasporto locale che lavoravano all'interno di 15 aree urbane.

Gli obiettivi del progetto PILOT sono:

Al fine di definire la qualità del servizio pubblico, è stato costituito un team di esperti incaricati della standardizzazione delle procedure e degli indicatori di efficienza e qualità (CEN). CEN TC 320 WG 5 ha pubblicato nel giugno 1999 una prima bozza di raccomandazioni per la definizione, l'indicazione e la misurazione della qualità erogata. Gli standard di per sé non sono da intendere come obbligatori e lo scopo delle raccomandazioni del CEN non è quello di stabilire obiettivi minimi, bensì di standardizzare indicatori e terminologia.

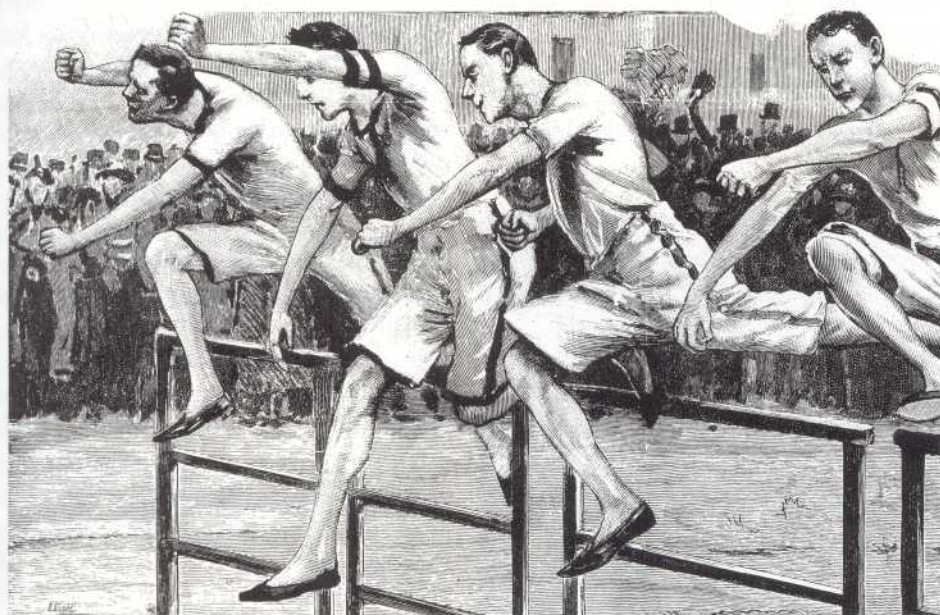
Lo scopo principale degli standard è quello di promuovere un approccio di qualità alle attività del trasporto pubblico e focalizzare gli interessi sui bisogni e le aspettative dei consumatori, specificando le procedure più idonee a:

- attirare l'attenzione delle parti responsabili verso questioni critiche;
- condurre a decisioni efficienti particolarmente in merito alle distribuzioni delle responsabilità;
- permettere agli utenti di confrontare le critiche alla qualità del servizio espresse dai clienti con quelle di altri fornitori, anche in termini di efficienza.

Le raccomandazioni del CEN descrivono il Benchmarking come strumento per migliorare la qualità delle prestazioni del trasporto pubblico e come metodo per condividere il sapere e l'esperienza dei migliori esempi raccolti nel processo di miglioramento del servizio attraverso la definizione di obiettivi precisi; il documento definitivo delle raccomandazioni del CEN verrà finalizzato entro il 2000.

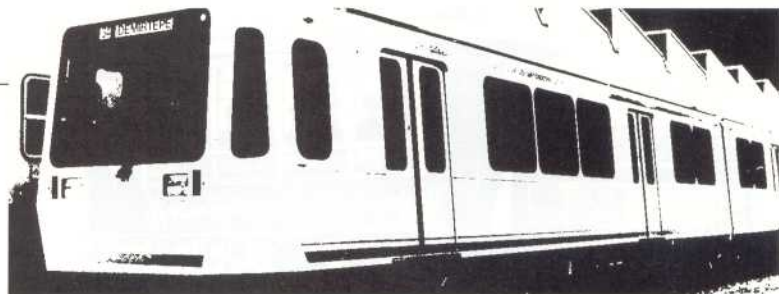
Il progetto europeo EQUIP come approccio sistematico per l'auto-valutazione della performance interna di un'azienda di trasporto pubblico

Tra le difficoltà comuni incontrate durante l'esecuzione dei progetti europei, sia conclusi che in corso, quelle di maggior rilievo sono risultate essere:



qualità delle prestazioni di grande aiuto sia agli operatori che alle industrie operanti all'interno del settore trasporti pubblici. Le raccomandazioni dirette alle autorità per la mobilità descrivono il futuro del trasporto collettivo in Europa come un sistema aperto ad un'ampia concorrenza. Contratti e gare dovranno stimolare gli operatori a raggiungere l'eccellenza in base a obblighi finanziari; questo implica la necessità per gli operatori di conoscere bene le proprie performance (paragonandole a quelle dei concorrenti reali

- descrivere il valore del Benchmarking come strumento utile per le autorità pubbliche e gli operatori europei (questi ultimi sono sotto pressione dovendo produrre più servizi ad un costo sempre più basso).
- includere il fatto che autorità e operatori sono destinati a giocare un ruolo fondamentale nel supporto di più vasti obiettivi come miglioramento ambientale e sviluppo socioeconomico sostenibile. PILOT è ancora in fase di completamento e quindi al momento non sono stati pubblicati dei documenti ufficiali.



- problemi di confidenzialità sui dati;
- mancanza di strumenti e tecniche efficienti per identificare situazioni confrontabili;

- reticenza negli scambi delle esperienze dovuta a differenze culturali;
- la scarsa disponibilità dei dati che rende il confronto scarsamente significativo.

La Commissione Europea ha promosso la nascita di un network di operatori di trasporto pubblico rendendoli parte attiva nella costruzione di un sistema di indicatori chiave da inserire all'interno delle linee guida per l'auto-valutazione della *performance* interna delle aziende stesse.

Il progetto EQUIP (*Extending the Quality of Public Transport*), finanziato dalla Commissione Europea DG VII all'interno del IV Programma Quadro, ha lo scopo di predisporre un manuale (handbook) per permettere l'auto-valutazione del livello di qualità interna nel settore del trasporto passeggeri in ambito urbano, in vista della realizzazione di un sistema europeo di Benchmarking.

Il progetto è articolato in diversi step:

- revisione della letteratura internazionale in materia di Benchmarking;
- identificazione, sulla base dei progetti già conclusi ed in corso, degli indicatori e delle metodologie di definizione, misura e raccolta dei dati;
- predisposizione di una prima bozza del manuale sul Benchmarking;
- presentazione del manuale agli operatori europei realizzando, ove possibile, studi pilota;
- organizzazione di seminari, gruppi di lavoro ed attività di formazione;
- organizzazione di un network europeo di operatori del trasporto collettivo in modo da veicolare iniziative nazionali di interesse;
- validazione e pubblicizzazione dei risultati del progetto;
- conclusioni e raccomandazioni per successive attività nel settore;

Il Consorzio EQUIP¹, di cui fa parte l'ASM Brescia s.p.a., che si avvale anche del supporto della FIT Consulting Srl, è supportato da un network costituito da un gruppo di operatori (aggiudicatari delle gare di servizio), da rappresentanti di amministrazioni locali (promotrici delle gare) e da alcuni rappresentanti della categoria di utilizzatori del trasporto pubblico, intenzionati a sviluppare una linea comune sugli indicatori e che hanno mostrato interesse ad:

- essere aggiornati sulle attività di Benchmarking svolte;
- ricevere i materiali ed i documenti riservati prodotti all'interno del progetto, cioè:
- il report delle attività;
- il manuale contenente le linee guida, la lista degli indicatori e le metodologie, ecc.;
- discutere il risultato finale e le raccomandazioni;
- applicare la metodologia attraverso la predisposizione di Benchmarking nazionale e internazionale;

Nel manuale di EQUIP, che sarà strutturato in maniera tale da essere facilmente utilizzabile sia dalle autorità che dagli o-

peratori, verranno elencati gli indicatori risultati maggiormente rappresentativi e rilevanti per la gestione del servizio di trasporto.

Allo stato attuale dei lavori sono stati individuati 14 gruppi di indicatori uno per ognuno degli aspetti che caratterizzano sia la struttura che le attività di un'azienda di trasporto pubblico. Sono stati quindi raccolti 408 indicatori da cui è stato estratto un set di 105 indicatori, che verrà ulteriormente calibrato nelle fasi successive del progetto, eliminando quelli ridondanti ed aggiungendo quelli mancanti. Nel corso del progetto si è inoltre creata una linea preferenziale con il Pool Qualità Trasporti; infatti, il Consorzio di EQUIP ha offerto al Pool Qualità l'opportunità di valorizzare il lavoro svolto a livello nazionale con quello in ambito europeo in maniera sinergica, agendo come «focal point» italiano all'interno del network. EQUIP contribuirà quindi alla predisposizione delle raccomandazioni finali per le attività future identificando aree prioritarie di maggiore beneficio per il processo di Benchmarking, offrendo un miglioramento del livello di qualità offerto. ■

* Per ulteriori informazioni ed approfondimenti sul progetto EQUIP, o per aderire al Network Europeo, rivolgersi a:

Ing. Claudio Garatti
Sezione Trasporti
ASM Brescia S.p.A.
Via San Donino 30 - 25100 Brescia
Tel.: 030 355 3726, Fax: 030 3553712
E-mail: cgaratti@asm.brescia.it

Dott. Massimo Marciani
FIT Consulting srl
via dei Calefati snc
01028 Orte (VT)
Tel.: 0761 490026, Fax: 0761 403054
E-mail: fit.consulting@id.it

¹ Viatek Ltd. - Tampere (Finlandia), ASM Brescia S.p.a. - Brescia (Italia), University Bodenkultur - Vienna (Austria), European Transport and Telematic Systems - Dublino (Irlanda), Erasmus University Rotterdam - Rotterdam (Olanda)

