

Università degli studi “La Sapienza” di Roma
Facoltà di Sociologia
Cattedra di Sociologia del lavoro
Anno Accademico 2001 - 2002

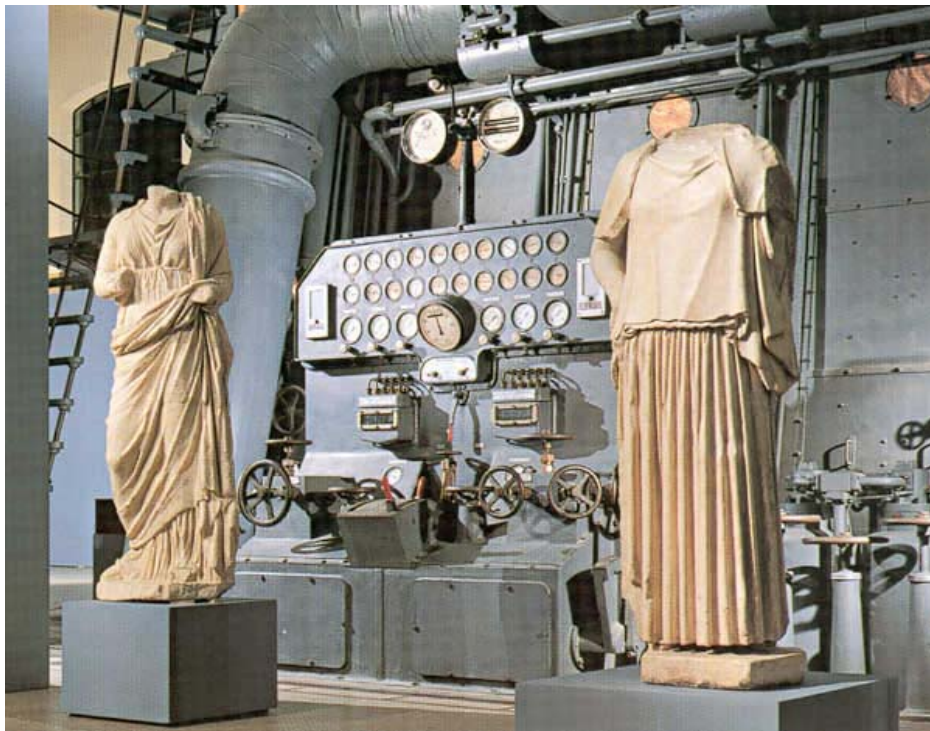
PROSSIMA FERMATA: EUROPA

Le strategie europee delle società del trasporto pubblico romano

Relatore: Prof. Domenico De Masi

Candidato: Simone Loglisci

Correlatore: Prof. Angela Cattaneo



RINGRAZIAMENTI

È mia intenzione ringraziare tutti coloro che, con immensa disponibilità e cortesia, hanno reso possibile la realizzazione di questa ricerca.

Per primi i componenti del Gruppo T4: Stefania Di Serio, Bruno Corbucci, Chiara Di Maio, Francesca Spagnoli. Un grazie particolare a Chiara Di Maio, che è stata la mia referente principale durante tutta la durata dello studio.

Grazie al Dott. Roberto Cavalieri, Direttore Generale di ATAC S.p.A. e al Dott. Massimo Marciani, Direttore della FIT Consulting.

Ringrazio, naturalmente, per la collaborazione e la fiducia che ha riposto in me, il mio Relatore Prof. Domenico De Masi.

Questo libro è dedicato alla mia famiglia e a Luisa.

In copertina: statue di Igea e Hestia – Museo della Centrale Giovanni Montemartini di Roma.

INTRODUZIONE

Ritengo che il trasporto pubblico locale sia uno dei servizi più difficili da gestire.

Posso ben dirlo visto che sono due anni ormai che sono impiegato presso la società che gestisce le metropolitane di Roma. Il mio è un lavoro di front-office e, quindi, mi trovo nella posizione migliore (o peggiore?) per mediare tra le esigenze aziendali e quelle dei cittadini-clienti.

L'idea di affrontare una ricerca di questo genere è nata proprio per la voglia di conoscere in maniera più approfondita il settore e le società in cui lavoro.

Il mio intento principale è stato proprio quello dell'esplorazione, di entrare in un campo che già conoscevo, ma di guardarlo sotto un'altra ottica. Anche da questo punto di vista sono stato fortunato: il fatto di essere studente di Sociologia organizzativa e del lavoro, mi ha permesso di avere un "occhio" curioso, ma scientifico.

Le parti in cui si articola questa ricerca seguono il percorso conoscitivo che io ho affrontato: dalle teorie generali sul settore terziario all'individuazione di un campo d'indagine specifico, scelto come esempio di cambiamento.

Il mondo del trasporto pubblico locale (TPL) sta vivendo un periodo di grandi cambiamenti, come del resto tutto il settore dei servizi.

A Roma, in particolare, la trasformazione delle aziende municipalizzate in società per azioni ha mutato lo scenario del TPL: ATAC è diventata una vera e propria holding che pianifica e gestisce i rapporti con le aziende erogatrici del servizio, con gli Enti locali, con i clienti e gli altri operatori presenti sul mercato nazionale e internazionale.

Le nuove priorità sono: sviluppo di trasporti urbani di qualità, gestione delle privatizzazioni e liberalizzazioni, attenzione ai mercati concorrenziali, sviluppo dell'intermodalità, capacità di risposta alle sfide europee.

Ciò che questa ricerca propone è un focus sull'ultimo tema, senza dimenticare di analizzare il processo di cambiamento organizzativo e gestionale. È questo che ha portato alla formazione di un gruppo specializzato nei progetti europei: il Gruppo T4 di ATAC S.p.A.

Questo studio si pone lo scopo di studiare l'organizzazione interna del Gruppo T4, le relazioni con l'ambiente esterno e i rapporti con le strutture aziendali, le criticità, gli obiettivi raggiunti e quelli futuri.

Una ricerca organizzativa, quindi, su una realtà completamente nuova nel mondo dei servizi pubblici romani.

IL DISEGNO DELLA RICERCA

Questa ricerca è uno studio organizzativo svolto all'interno di una delle più grandi società di servizi italiane: ATAC S.p.A. di Roma.

Da azienda municipalizzata del Comune di Roma per il trasporto pubblico locale (TPL), oggi ATAC è una società per azioni che, senza dimenticare il suo core business, amplia i suoi orizzonti e i suoi campi d'azione.

Come esempio di questa trasformazione, ho scelto di studiare il Gruppo T4.

Il Gruppo T4 è una *task force* al servizio di ATAC, nata nel 1998 e dedicata alla ideazione e promozione di progetti europei di ricerca e sviluppo. L'azione del Gruppo T4 non si è "limitata" soltanto a questo, ma ha contribuito allo sviluppo organizzativo, gestionale e di immagine dell'ATAC.

Nella ricerca, lo studio del gruppo e la dimensione organizzativa sono trattate insieme, in quanto viste come parti integranti di un sistema che deve essere considerato interamente per poter comprendere i fenomeni che investono le sue singole componenti. Il Gruppo T4, è qui visto come qualcosa che non può essere isolato da un'analisi contestuale dell'organizzazione di cui è parte.

La ricerca si divide in tre parti:

- **Parte prima.**

- Il settore terziario: dati economici e occupazionali.
- I servizi: definizione del concetto e delle caratteristiche.
- Il "sistema di gestione dei servizi" di R. Normann.
- Le nuove frontiere dei servizi.
- L'organizzazione aziendale: nuovi modelli e obiettivi, l'impresa rete.
- La Ricerca & Sviluppo: organizzazione moderna, i *knowledge workers*.

- **Parte seconda.**

- I servizi pubblici locali: dati economici e qualitativi.
- Le aziende di trasporto pubblico locale (TPL).
- Il TPL moderno: legislazione, riforme, obiettivi, Contratti di servizio e gare d'appalto.

- **Parte terza.**

- Il TPL a Roma: la storia, le aziende e la loro trasformazione, il "modello romano".
- Il Gruppo T4: storia, organizzazione, i progetti europei, risorse, obiettivi, criticità.
- Conclusioni: risultati della ricerca, commento delle ipotesi di lavoro, nuovi interrogativi.

1. Le ipotesi della ricerca.

I mutamenti nel contesto istituzionale del TPL richiedono lo sviluppo di strategie competitive che garantiscano alle società di produzione un posizionamento adeguato nel mercato.

ATAC S.p.A. è coinvolta nell'intero ciclo del "prodotto" TPL: dalla pianificazione e regia, alla produzione, fino alla promozione, vendita del prodotto e gestione dei ricavi da traffico. Il dialogo tra ATAC e i soggetti interessati alle fasi del ciclo (il Comune, gli operatori nazionali e internazionali, gli utenti) le conferirà il ruolo di *hub* del TPL dando unitarietà alle complessità del sistema.

La liberalizzazione dei mercati e la globalizzazione dell'economia impongono la conoscenza delle metodologie e delle strategie di politica dei trasporti promosse a livello di Unione Europea. Per accelerare tale trasferimento di *know-how* e garantire ad ATAC una sempre più ampia e geograficamente diffusa partecipazione alle iniziative dell'Unione Europea, nel 1998 è stato creato il Gruppo T4.

Si ipotizza, quindi, che:

1. il Gruppo T4, nella sua attività di ideazione e promozione di progetti europei di ricerca e sviluppo, svolga un ruolo di coordinamento tra le Direzioni aziendali di ATAC S.p.A. rivoluzionando l'organizzazione del lavoro tipica delle aziende municipalizzate, coinvolgendo contemporaneamente più strutture in modo da consentire una rapida diffusione di *know-how*;
2. il Gruppo T4, all'interno di ATAC S.p.A., acquista il carattere di una "piccola società" fortemente orientata ai risultati, capace di una condotta autonoma, in grado di cooperare con gli altri e di interpretare i segnali che provengono dall'esterno;
3. le criticità che il Gruppo T4 incontra durante lo svolgimento della propria attività sono interne ad ATAC S.p.A., legate alla persistenza di determinati codici di comportamento e di valori sia a livello dirigenziale che nei rapporti con gli altri gruppi di lavoro;
4. l'attività del Gruppo T4 influisce sulla strategia di ATAC S.p.A.: sospinta a ridisegnare il suo ruolo nel contesto in cui vive, a legittimare non solo i suoi obiettivi, ma la sua stessa esistenza, ATAC tende a interpretare i suoi interlocutori non più in logica di antagonisti, ma di *partner*.

RISULTATI DELLA RICERCA

La ricerca ha affrontato e studiato una realtà in trasformazione. È proprio questa la caratteristica che ho voluto far risaltare maggiormente dalla lettura di questa tesi.

Abbiamo visto come i servizi cambiano, si diversificano, si internazionalizzano sotto la spinta delle esigenze dei mercati, dei clienti, delle nuove tecnologie. Con loro si trasformano le imprese che li producono e li gestiscono: si assiste a profonde riorganizzazioni aziendali, aumenta l'attenzione per le risorse umane qualificate, si sperimentano nuove attività e si cercano nuovi obiettivi.

Questi discorsi, credo siano già conosciuti in imprese di servizi che da sempre si muovono nei mercati concorrenziali; diversamente succede nelle ex aziende municipalizzate che gestiscono alcuni tra i servizi più importanti per la collettività.

In questo campo, ultimamente, sono state introdotte normative riguardanti la liberalizzazione e privatizzazione dei servizi pubblici con i d.lgs. 422/97 e 400/99; è cambiata la regolamentazione dei rapporti tra l'Ente locale e l'azienda con la nascita dei Contratti di servizio e della Carta dei servizi; con l'apertura al mercato muta il contesto di riferimento e si guarda all'Unione Europea.

Per la mia tesi sono partito da un'analisi delle peculiarità e del mondo dei servizi in generale, passando per le nuove forme dell'organizzazione aziendale e della Ricerca e Sviluppo; poi, ho concentrato l'obiettivo sui servizi pubblici locali e, in particolare, sul trasporto pubblico; infine, ho studiato l'attuale modello romano del TPL e ho scelto di occuparmi di un caso di successo all'interno di questi cambiamenti, il Gruppo T4 e i Progetti Europei di ATAC S.p.A.

Il T4 si è rivelata una *task force* dedicata alla ideazione, gestione e promozione di Progetti Europei di ricerca; fra i suoi compiti c'è anche quello di coordinare e recepire le esigenze delle Direzioni aziendali e curare i rapporti con i *partner* esterni.

Gli obiettivi raggiunti e più importanti sono stati:

- la partecipazione a progetti di ricerca sulle principali tematiche della mobilità: ambiente, necessità dei clienti, sicurezza, *mobility management*, crescita della sensibilità pubblica sui temi della mobilità, soluzioni organizzative, formazione;
- ottenere finanziamenti e un riconoscimento dell'ATAC a livello europeo;
- crescita del *know-how* aziendale;
- promozione di soluzioni tecnologiche e gestionali interne o limitate al contesto romano;
- alleanze con operatori di TPL europei e nazionali, con altre città europee, con Enti e Università.

I risultati del mio studio, esposti nella Parte Terza della ricerca, sono stati il frutto di un'attenta analisi delle peculiarità organizzative, del *network*, dei successi del T4. Tutto questo senza mai dimenticare di fare riferimento alla profonda trasformazione dello scenario del TPL romano.

In questa parte, il mio intento è esporre altre mie considerazioni sul Gruppo, discutere delle ipotesi della ricerca e guardare al futuro del T4. Spero, inoltre, di sollevare ulteriori interrogativi che possano preludere a nuove ricerche in questo campo.

12.1 Il T4: l'analisi del gruppo e dell'organizzazione.

La sociologia, oggi, riserva il termine gruppo per indicare "un insieme limitato di individui che hanno la possibilità di interagire direttamente"¹.

C. H. Cooley distingue tra gruppi primari, che privilegiano lo spirito associativo e gruppi secondari, il cui scopo è il raggiungimento di un obiettivo materiale.

Dall'analisi del Gruppo T4, mi risulta difficile farlo rientrare in una di queste ultime classificazioni, perché presenta le caratteristiche di entrambe: il T4 è stato creato all'interno di

¹ F. Mattioli, *Introduzione alla sociologia dei gruppi*, SEAM, Roma 1998

un'organizzazione per conseguire uno scopo, è dotato di una divisione del lavoro anche se i ruoli non sono prescritti rigidamente, ci sono delle norme condivise, esiste un'estesa cooperazione, comunicazione e senso di appartenenza tra i membri.

È possibile definire il Gruppo T4 come una *achieving community*, ovvero una comunità di lavoro orientata all'innovazione; una sintesi tra l'organizzazione naturale, emergente dalla dinamica dei gruppi sociali, e l'organizzazione razionale, cioè un sistema di regole frutto di progettazione intenzionale.

La ricerca ha messo in luce queste due peculiarità: il progetto T4 è nato all'interno di ATAC, i componenti sono stati scelti e formati seguendo obiettivi precisi. A fianco di questo emergono le caratteristiche personali, la collaborazione, la bassa conflittualità, un processo decisionale che non segue dei percorsi definiti, ma si sviluppa a seconda delle esigenze, l'uso del linguaggio formale è ridotto all'essenziale e riguarda solo l'amministrazione o il flusso di materiale in lavorazione.

L'ambiente fisico si rivela importante: i componenti del Gruppo lavorano nella stessa stanza, a parte il *leader*. Ciò sviluppa l'interazione e una comunicazione, scambio e condivisione continui, favoriti anche dall'interdisciplinarietà: Stefania Di Serio e Chiara Di Maio sono ingegneri, Francesca Spagnoli è laureata in Statistica, Bruno Corbucci è un economista, Massimo Marciani della FIT è uno statistico e porta collaboratori con conoscenze in varie discipline.

Stefania Di Serio sottolinea l'importanza del clima all'interno di un gruppo di lavoro che si occupa di ricerca, un campo in cui ci si mette sempre in gioco, in cui non ci sono regole precise e si può giungere a risultati sempre diversi: *“Sicuramente è importante il clima in cui si lavora. In una struttura del genere, un clima di quelli formali, gerarchici non funziona. Non ci sono regole definite, quindi bisogna essere sempre pronti a modificarle. È una grande responsabilità, ma anche soddisfazione per i risultati ottenuti”*.

Il compito di coordinare il T4 è stato affidato a Stefania Di Serio, ma questa *leadership* gode dell'approvazione di tutti i membri, soprattutto dal punto di vista delle maggiori esperienze e competenze sul campo, che da quello formale.

L'assenza di situazioni conflittuali rilevanti è anche spiegabile alla luce delle reciproche attese di ruolo all'interno del Gruppo coordinato dalla D.ssa Di Serio. Si riscontra, infatti, l'assenza di contraddizioni e contrasti tra ciò che un membro si aspetta che gli altri facciano e ciò che gli altri realmente poi fanno (e viceversa). Questa corrispondenza dalle attese reciproche, come già visto, nasce da un'accurata definizione dei confini di ruolo, caratterizzati al tempo stesso da una forte integrazione e interazione, e dal consenso che gli individui danno a questo disegno organizzativo, mantenendo tutti gli impegni presi². Questo è stato sottolineato anche dal Direttore Generale di ATAC Roberto Cavalieri: *“Questa struttura è nata per far decollare i progetti e per seguirli, per avere un punto di coordinamento interno e con altre aziende. Non possiamo permetterci di stanziare le risorse, richiedere una partnership, partecipare all'attività di ricerca e poi non riuscire a gestire il progetto davanti alla Commissione Europea. Questo significa che la seconda volta non ti dà più niente nessuno”*.

Se ne deduce che l'esistenza di un gruppo è una condizione necessaria per il massimo rendimento del lavoro e ciò per due ordini di cose: la motivazione degli individui; per l'integrazione nelle linee guida dell'azienda di obiettivi particolari e individuali di ognuno, che fanno dei gruppi di lavoro il crogiolo necessario. Questa integrazione ha bisogno di fluide e agevoli comunicazioni tra i diversi protagonisti, di interazioni che portino a degli assestamenti progressivi delle loro posizioni. Il gruppo di lavoro diventa il centro nel quale tali comunicazioni, interazioni e assestamenti si possono verificare con la massima fluidità³.

Il Gruppo T4 è un esempio unico all'interno delle ex aziende municipalizzate gestrici di servizi pubblici. È un progetto di *knowledge management* le cui strategie si focalizzano su cinque aree d'intervento: condivisione e distribuzione delle conoscenze, innovazione, reattività rispetto ai segnali che provengono dall'esterno, produttività, competenza individuale e di gruppo. Un tale

² D. De Masi (a cura di), *L'emozione e la regola*, Laterza, Bari 1995

³ D. De Masi (a cura di), *Sociologia dell'azienda*, Il Mulino, Bologna 1974

progetto, si è visto, implica dinamiche complesse e interdisciplinari e non può essere svincolato da un progetto più ampio, di carattere organizzativo e culturale finalizzato allo sviluppo e all'apprendimento continuo. In questo caso la formazione e la *partnership* con la società di consulenza hanno rappresentato il cuore del processo di gestione della conoscenza. I percorsi formativi sono stati costruiti in modo da:

- finalizzarli a progetti d'importanza strategica per l'azienda;
- legittimare ogni scelta di campo teoricamente e metodologicamente;
- capitalizzare le esperienze in *forum*, pubblicazioni, dibattiti, formazione collettiva e individuale;
- conoscere le effettive esigenze dell'utenza.

Un tale tipo di formazione ha sfruttato canali plurimi e differenziati: nuove tecnologie, partecipazione agli eventi, consulenza. Si tratta di lavorare su due fronti, quello del *learning by doing* e quello del *learn to learn*⁴.

12.2 Discussione delle Ipotesi della ricerca.

In questo paragrafo sono illustrati i risultati riguardanti le quattro Ipotesi di lavoro da cui sono partito per lo studio del Gruppo T4.

- *Prima Ipotesi. Il Gruppo T4 tra innovazione e diffusione di conoscenza*

Il Gruppo T4 è il primo esempio di *partnership* pubblica-privata (ATAC-FIT Consulting) che ha portato alla costituzione di una *task force*, specializzata nell'ideazione e gestione di Progetti Europei di ricerca, all'interno di una ex azienda municipalizzata del Comune di Roma. Si passa, quindi, dalla richiesta di un servizio di consulenza, alla formazione di risorse umane interne; ciò consente che l'ATAC può disporre di un patrimonio culturale proprio.

Il Gruppo T4, in quattro anni di lavoro, è diventato un nodo fondamentale di una rete di relazioni che coinvolge le Direzioni aziendali, Enti, Università, operatori di TPL italiani e stranieri. L'obiettivo principale di questa rete è lo scambio di informazioni, di risorse, ma, soprattutto, di conoscenza. Questo modo di lavorare e interagire, si riflette inevitabilmente all'interno dell'azienda, perché tutti sono chiamati a collaborare a seconda delle peculiarità del progetto che si sta seguendo. L'importanza di formare un gruppo che abbia dei rapporti multipli e trasversali è confermata anche dal Dott. Cavaliere: *“Non esiste un gruppo che fa qualcosa e basta; ci sono delle persone la cui attività ricade su tutta l'azienda”*.

Anche Bruno Corbucci sottolinea come l'attività del T4 abbia contribuito a migliorare la comunicazione tra le Direzioni aziendali che, a volte, sono come dei “compartimenti stagni”; inoltre, si cominciano a considerare i Progetti Europei come una risorsa e non un ostacolo.

È chiaro che questo nuovo modo di lavorare ha incontrato delle difficoltà⁵, soprattutto durante i primi anni, ma è anche un fatto “fisiologico” all'interno di un'Azienda abituata a operare in maniera diversa, a concentrarsi esclusivamente sul proprio territorio e con un patrimonio culturale più che centenario.

Il Gruppo T4, quindi, si inserisce in un progetto più ampio di riorganizzazione aziendale che ha trasformato l'ATAC: da azienda municipalizzata del Comune di Roma per il trasporto pubblico di superficie, a agenzia per il TPL romano con compiti di pianificazione e controllo. All'interno di questo processo, l'attenzione e lo sviluppo dei Progetti Europei e l'attività del T4 stanno effettivamente contribuendo allo sviluppo di una rete di imprese, al coinvolgimento di più strutture e alla diffusione di *know-how* all'interno dell'azienda.

⁴ M. Di Cicco, “*Knowledge management*”, *NEXT. Strumenti per l'innovazione*, n. 15/2002

⁵ cfr. par. 3.5

- *Seconda Ipotesi. Il Gruppo T4: lavoro per obiettivi e condotta autonoma*

Nel paragrafo precedente ho definito il T4 come una *achieving community* che unisce, quindi, le caratteristiche dei gruppi primari a quelle dei gruppi secondari.

Ho, inoltre, ipotizzato che il Gruppo lavori per obiettivi cogliendo gli stimoli che provengono dall'esterno e sia in grado di condurre il lavoro in maniera autonoma. Vediamo sotto quali punti di vista.

Il progetto T4 nasce per il bisogno dell'ATAC di conquistarsi visibilità in ambito italiano ed europeo; la situazione dei primi anni '90 era disastrosa e vedeva le aziende del TPL romano completamente tagliate fuori dalla partecipazione a progetti di livello internazionale e dalle decisioni sul futuro di questo settore. Con la costituzione di T4, cambia la filosofia societaria: non più partecipazioni sporadiche e fallimentari, ma ricerca di finanziamenti per attività che l'ATAC ha comunque in programma di fare.

Ecco, quindi, il lavoro per obiettivi: la Direzione Generale stabilisce le linee guida aziendali, il Gruppo T4 si mobilita cercando fondi nei Progetti Europei in determinati campi.

Da questo punto, deriva il fatto di condurre il lavoro autonomamente. Il Gruppo T4 svolge principalmente attività di ricerca: ciò significa muoversi in un territorio in cui le caratteristiche principali sono l'incertezza sui risultati, le specificità e le criticità dei progetti, le responsabilità e le motivazioni personali.

Questo aspetto è evidenziato anche da Massimo Marciani, quando parla del reclutamento dei membri del Gruppo: *“All'inizio alcune delle persone contattate per entrare nel Gruppo, hanno mostrato delle reticenze e hanno rifiutato. In una situazione lavorativa ripetitiva, il tuo contributo lo puoi nascondere o puoi far scivolare la tua responsabilità su quella di un altro. Qui c'è la possibilità di metterti in gioco, quindi di avere anche un ritorno emotivo e personale molto alto. Hai una responsabilità diretta”*.

Durante le fasi di gestione, il progetto è sotto la completa responsabilità di chi lo sta seguendo. Il monitoraggio da parte dell'ATAC avviene con i *report* di Stefania Di Serio al Direttore Generale e, naturalmente, con i risultati che si ottengono a livello europeo. La stessa Commissione Europea controlla lo svolgimento dei progetti che finanzia, chiedendo aggiornamenti continui.

Stefania Di Serio è molto chiara: *“L'ATAC decide le linee guida e noi ci atteniamo rigorosamente a queste indicazioni. Il Direttore Generale ha il controllo diretto su ciò che facciamo. La gestione dei progetti la seguiamo direttamente noi, ma è facile controllarla: c'è un contratto tecnico e economico che regola i rapporti tra ATAC e la Commissione Europea. Ogni 3-6 mesi, ogni anno, noi dobbiamo informare la Commissione sulla nostra attività. Il nostro lavoro ci dà molta visibilità, lo stesso vale anche per gli errori che si possono commettere”*.

Bruno Corbucci parla dell'autonomia del Gruppo: *“Autonomia significa non limitarsi a eseguire un lavoro definito e precodificato, significa risolvere un problema o prendere una decisione finalizzata al risultato. In questo l'autonomia che abbiamo è veramente ampia. Non sarebbe possibile svolgere un'attività di ricerca se non si avesse un'organizzazione del genere. I nostri obiettivi sono facilmente verificabili: seguiamo progetti che hanno visibilità all'esterno, se prendiamo un finanziamento rilevante è sotto gli occhi di tutti”*.

Sotto questi aspetti, ritengo verificata positivamente la seconda Ipotesi di ricerca.

- *Terza Ipotesi. Criticità interne maggiori di quelle esterne*

L'analisi delle criticità che il Gruppo ha incontrato e incontra durante il lavoro⁶, ha messo in luce il fatto che gli ostacoli maggiori si sono rivelati interni all'ATAC.

Non bisogna dimenticare che, nel momento in cui il T4 ha preso vita (1998), il contesto europeo era molto avanti rispetto alla situazione romana. In campo internazionale, gli interlocutori già lavoravano con progetti di ricerca finanziati dalla Commissione Europea; quindi, su questo fronte lo sforzo maggiore è stato quello di doversi imporre come realtà seria e importante.

⁶ *Ibidem*

All'interno, invece, abbiamo visto come sia stato introdotto un nuovo modo di lavorare fondato sulla collaborazione, la condivisione, i rapporti trasversali e, soprattutto, sulla partecipazione a Progetti Europei. Non è stato facile far recepire l'importanza di una possibilità del genere: il lavoro del T4 è stato visto come un'attività divertente, fatta di viaggi e *public relation*, insignificante per le priorità aziendali. Spesso la necessità di rispettare delle scadenze, di avere informazioni dettagliate, di coordinare il lavoro degli altri è stato interpretato come un controllo diretto.

Oggi la situazione è cambiata, il Gruppo è conosciuto, ha acquistato visibilità, ma permane ancora qualche diffidenza. Ripeto l'ATAC, guardando alla sua storia più che centenaria, ha affrontato un cambiamento organizzativo unico: la cultura aziendale è un grande patrimonio, ma nei periodi di trasformazione si possono generare delle frizioni.

- *Quarta Ipotesi. Il ruolo di ATAC*

L'ATAC è diventata la società di regia del servizio di TPL romano. Questo ha permesso di liberare delle energie e spostare l'attenzione verso altri obiettivi; la riorganizzazione sta procedendo, sono circa due anni che si lavora con il nuovo assetto aziendale e, quindi, ci saranno modifiche derivanti dalla conoscenza della nuova realtà. L'attività del T4 ha influito sulle strategie di ATAC, ma non bisogna dimenticare i cambiamenti a livello istituzionale, la liberalizzazione dei mercati, i futuri sviluppi del TPL (a partire dal 2004 i servizi di TPL saranno assegnati tramite gara d'appalto).

Questo comporta diventare soggetto che recupera risorse necessarie e poi rimetterle a disposizione: investendo in nuove tecnologie, infrastrutture, mezzi, aumentando i canali, i livelli e gli strumenti per una comunicazione sempre più differenziata e in tempo reale. Anche, quindi, creando *business*, servizi commerciali (ATAC Store), società per lo sviluppo di nuovi servizi, rivendendo a terzi il *know-how* acquisito e acquisire *know-how* da investire all'interno.

Il Dott. Cavalieri dice: *“E' questa la missione principale: investire su tutto ciò che dà qualità al servizio. Su questo ci stiamo muovendo su tutti i campi, non è facile, ma spingendo lo spazio si apre”*.

12.3 Il futuro.

La principale prospettiva futura del Gruppo è quella di continuare a crescere: dal punto di vista del personale, in maniera molto controllata per non snaturare il concetto di *task force* con cui il T4 è stato creato, ma con la possibilità per i componenti attuali di concentrare gli sforzi in specifiche direzioni; dal lato delle attività, l'obiettivo è di passare dal livello più tecnico dei primi progetti, a un livello più strategico e decisionale.

Questi obiettivi, naturalmente, sono subordinati alla partecipazione ai Progetti Europei e alla possibilità di reperire finanziamenti. Nella situazione attuale, la mole di lavoro per i membri è aumentata notevolmente, soprattutto con il successo del progetto MIRACLES che ha portato un grosso finanziamento e il ruolo di coordinamento che è stato affidato all'ATAC.

L'attività di ricerca deve necessariamente continuare anche in vista del 6° Programma Quadro della Commissione Europea che mira proprio alla costituzione di uno spazio europeo per la ricerca.

Uno dei cambiamenti che avverrà a breve scadenza, sarà l'uscita del T4 dalla Direzione Innovazione e Ricerca e il passaggio in *staff* al Direttore Generale Dott. Cavalieri, per poter influire sulla velocità nel prendere le decisioni.

Per quanto riguarda l'ATAC come agenzia dei servizi, il modo con cui procede la riorganizzazione del modello romano del TPL, ha dimostrato la necessità di un'unità di coordinamento tra gli operatori. La scelta fatta dal Comune di Roma, con la costituzione di un'agenzia che avesse al proprio interno una serie di attività non destinate alle future gare d'appalto, sembra la via giusta; sono due anni circa che si lavora con il nuovo assetto e, quindi, potrebbero esserci delle modifiche derivanti dalla migliore conoscenza della nuova realtà.

Il centro del lavoro di ATAC deve continuare a essere la mobilità, garantendo un sempre maggiore livello di qualità del servizio. È un compito difficile: attualmente Roma dispone di

insufficienti linee metropolitane (solo 2 linee) e ha una rete viaria molto complicata. Il passaggio futuro, abbiamo visto anche nella discussione delle Ipotesi della ricerca, sarà quello di investire in nuove tecnologie, infrastrutture, mezzi, creare società per lo sviluppo di nuovi servizi, istituire un sistema di monitoraggio per la qualità dei servizi; la scelta di interagire su più campi, porterà a ATAC la possibilità di usufruire di un intenso scambio di *know-how*, che potrà essere sviluppato internamente o rivenduto a terzi come valore aggiunto.

I clienti e i *partner* potranno contare su un'Azienda che guarda avanti, che sperimenta progetti che influenzeranno la realtà futura, ci sarà l'opportunità di usufruire di nuovi servizi e di avere un confronto con altri operatori.

Il Gruppo T4 ha funzionato come una "palestra" per l'ATAC, perché è stato il primo esempio concreto di una riorganizzazione orientata ai temi suddetti. Un percorso che ha portato, per la prima volta, a far assegnare a Roma e all'Italia, l'organizzazione del congresso mondiale dell'Associazione Internazionale del Trasporto Pubblico (UITP) nel 2005.

INDICE

Introduzione

Il disegno della ricerca

1. Le ipotesi della ricerca.

PARTE PRIMA

1. Il settore terziario dell'economia.

2. I servizi.

- 2.1 Le caratteristiche dei servizi.
- 2.2 Il sistema di gestione dei servizi.
 - 2.2.1 Il concetto di servizio e il pacchetto dei servizi.
 - 2.2.2 Il sistema di erogazione del servizio.
 - Il personale
 - I clienti
 - La tecnologia e il supporto fisico
 - 2.2.3 L'immagine.
 - 2.2.4 Cultura e filosofia.

3. Le nuove frontiere dei servizi: innovazione, diversificazione, internazionalizzazione.

- 3.1 L'innovazione.
 - La riproduzione del servizio
- 3.2 La diversificazione.
- 3.3 L'internazionalizzazione.

4. L'organizzazione aziendale: evoluzione, modelli e nuovi obiettivi.

- Sviluppo dell'economia della flessibilità
 - La terziarizzazione
 - Le nuove tecnologie
- 4.1 Un nuovo modello d'impresa: l'impresa rete.
 - 4.2 La progettazione del sistema impresa: l'impresa rete naturale e l'impresa rete governata.
 - 4.3 I componenti dell'impresa rete.
 - I nodi della rete
 - Le connessioni
 - Le strutture
 - Le proprietà operative
 - 4.4 Le conseguenze del processo di cambiamento.
 - 4.4.1 Lo sviluppo delle risorse umane.

5. Le nuove forme di organizzazione della ricerca e sviluppo.

- 5.1 Il superamento delle differenze fra pubblico e privato nella R&S: verso le reti di ricerca.
- 5.2 I professionisti della Ricerca e Sviluppo.
 - 5.2.1 Il knowledge management.

PARTE SECONDA

6. Il quadro economico, finanziario e della qualità dei servizi pubblici locali.

- 6.1 La qualità nei servizi pubblici locali.
 - La Carta dei servizi

7. Le aziende di trasporto pubblico locale: evoluzione e finalità.

- 7.1 Le relazioni tra sviluppo tecnologico-impresa-ambiente.
- 7.2 Il problema delle finalità delle aziende di trasporto pubblico.

8. I nuovi strumenti di pianificazione del trasporto pubblico locale (TPL).

8.1 Il d.lgs. 400/99 e la riforma del trasporto pubblico locale.

8.2 Affidamento dei servizi tramite procedure concorsuali.

- Le Associazioni Temporanee d'Impresa (ATI)
- Cenni sulle modalità di affidamento dei servizi

8.3 I Contratti di servizio.

PARTE TERZA

9. Dall'omnibus alla metropolitana: la storia del trasporto pubblico locale a Roma.

9.1 La storia: ATAC e STEFER.

- L'ATAC
- La STEFER

10. Il modello romano del trasporto pubblico locale.

10.1 La "vision" aziendale.

10.2 Il percorso di trasformazione e dimensionamento delle aziende.

- La missione di ATAC S.p.A.
- La missione di TRAMBUS S.p.A.
- La missione di MET.RO S.p.A.
- La missione di COTRAL S.p.A.

10.3 La regolazione contrattuale.

10.4 Mobilità e sviluppo del personale: ATAC Formazione.

11. Prossima fermata Europa: i Progetti Europei di ATAC e il Gruppo T4.

11.1 Lo scenario di partenza delle aziende romane di TPL: gli anni '90.

11.2 Il Gruppo T4.

11.3 L'organizzazione.

- Organizzazione intra-gruppo
- La gestione delle relazioni esterne
- I rapporti con il Direttore Generale e la FIT Consulting
- Le fasi di un Progetto Europeo di ricerca

11.4 Strumenti e risorse.

11.5 Criticità.

11.6 Gli obiettivi raggiunti.

12. Conclusioni della ricerca.

12.1 Il T4: analisi del gruppo e dell'organizzazione.

12.2 Discussione delle Ipotesi della ricerca.

- Prima Ipotesi. Il Gruppo T4 tra innovazione e diffusione di conoscenza
- Seconda Ipotesi. Il Gruppo T4: lavoro per obiettivi e condotta autonoma
- Terza Ipotesi. Criticità interne maggiori di quelle esterne
- Quarta Ipotesi. Il ruolo di ATAC

12.3 Il futuro.

APPENDICI

Appendice 1

Metodologia.

Le interviste.

1. Intervista ai componenti del Gruppo T4: Bruno Corbucci, Chiara Di Maio, Francesca Spagnoli.
2. Intervista alla coordinatrice del Gruppo T4: Stefania Di Serio.
3. Le interviste ai testimoni privilegiati: Massimo Marciani, Roberto Cavalieri.

Appendice 2

I Contratti di servizio 2002.

1. Un incentivo alla qualità: il Gross Cost Incentive.
2. Il Contratto di servizio tra Comune di Roma e ATAC.
3. I Contratti di servizio tra ATAC e le società operative.

Appendice 3

I principali Progetti Europei del Gruppo T4.

BIBLIOGRAFIA