

CAPITOLO 2

LA GESTIONE DELLA QUALITÀ NEL SISTEMA METRONAPOLI

Introduzione

Metronapoli S.p.A. è la società di gestione del trasporto pubblico su ferro a Napoli. In una città in cui il trasporto pubblico sta per la prima volta cominciando ad emergere rispetto all'auto privata, e in una fase di profonda riforma del settore all'insegna del decentramento amministrativo e dell'orientamento al mercato, la ricerca dell'efficienza e della soddisfazione del cliente costituiscono un imperativo a cui l'azienda non si può sottrarre. La strada per il perseguimento di questi obiettivi, che sin dalla sua costituzione Metronapoli ha intrapreso, è l'adozione di adeguate politiche per la qualità del servizio: indagini di customer satisfaction, certificazione di qualità ISO 9001, carta della mobilità, benchmarking internazionale con le altre aziende appartenenti al gruppo NOVA sono i principali punti di forza di questa strategia, orientata al miglioramento continuo delle prestazioni erogate.

2.1 L'azienda Metronapoli

La società Metronapoli S.p.A. ha cominciato la sua attività il 1° febbraio 2001. Costituitasi nel luglio 2000 come soggetto destinato a gestire il trasporto su ferro nell'area urbana di Napoli, ha rilevato mediante contratti di affitto gli esercizi ferroviari metropolitani (Linea 1 e Linea 2) da Trenitalia S.p.A. e gli esercizi delle quattro funicolari cittadine dalla ANM S.p.A., ed ha stipulato contratti di servizio con il Comune di Napoli e la Regione Campania per la regolamentazione dei servizi da offrire e degli standard minimi da garantire.

L'assetto societario

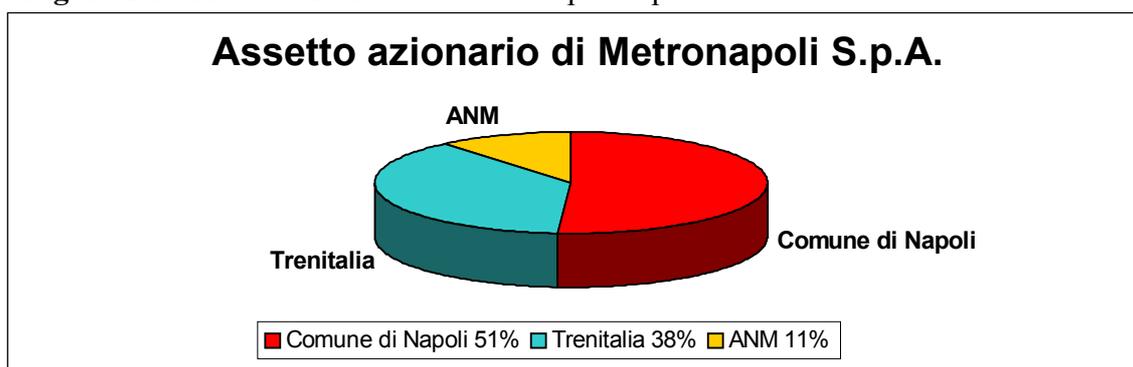
Per il suo profilo societario, Metronapoli si configura come società mista a maggioranza

pubblica; il pacchetto azionario è difatti così ripartito:

- Comune di Napoli: 51%
- Trenitalia S.p.A. 38%
- ANM S.p.A. 11%

come illustrato anche nella seguente figura.

Figura 2.1 - Assetto azionario di Metronapoli S.p.A.



Fonte: Metronapoli S.p.A.

Ambiti d'azione di Metronapoli

Come società di gestione, Metronapoli ha una struttura abbastanza “leggera”. Le infrastrutture appartengono al Comune di Napoli, per quel che riguarda Linea 1 e funicolari, e a RFI (Rete Ferroviaria Italiana) per la Linea 2; il materiale rotabile è invece preso in locazione dal Comune per la Linea 1, da Trenitalia per la Linea 2, da ANM per le funicolari. L'azienda gestisce l'esercizio completo di Linea 1 e funicolari, assicurando la manutenzione di infrastrutture e treni, mentre sulla Linea 2 espleta solo il trasporto di persone in qualità di “Impresa Ferroviaria”, assicurando il mantenimento in efficienza del materiale rotabile.

Anche la vendita dei titoli di viaggio non è un'attività controllata da Metronapoli: in regime di integrazione tariffaria¹, i biglietti sono gestiti dal Consorzio Unico Campania, e i ricavi da traffico sono poi ripartiti tra le aziende che ne fanno parte con aliquote proporzionali al

¹ Come verrà chiarito nel paragrafo 2.2, dal 1995 il trasporto pubblico napoletano è caratterizzato da un sistema di bigliettazione integrata, che consente l'uso dei mezzi di tutte le società di trasporto con il medesimo titolo di viaggio

numero di passaggi offerti.

La programmazione e il controllo dell'offerta sono regolamentati dai contratti di servizio stipulati con il Comune di Napoli, ente affidante e regolatore dei servizi di trasporto. Questi sanciscono i rispettivi impegni tra le parti: Metronapoli si impegna a garantire i servizi ordinari, aggiuntivi e integrativi stabiliti nell'accordo, la regolarità delle corse, le frequenze previste, una determinata percorrenza chilometrica annua, la sicurezza e gli standard minimi di qualità prefissati; il Comune si impegna, d'altra parte, previa verifica delle prestazioni erogate in termini di qualità, efficienza ed efficacia, a versare il compenso dovuto alla società di gestione per i servizi affidati, a somministrare premi o penali a fronte dei risultati raggiunti, e a garantire le migliori condizioni operative per l'esercizio.

Mission aziendale

La *mission* aziendale è individuata nel garantire ai propri clienti, grazie alle capacità organizzative e gestionali messe in campo, un sempre più efficiente servizio di trasporto pubblico su ferro nell'area metropolitana di Napoli.

L'azienda si propone inoltre quale attore autorevole sul fronte dello sviluppo sostenibile della città, in quanto gestore di trasporto pubblico efficiente che contribuisce alla riduzione del traffico privato, e quindi al miglioramento della vivibilità nell'area urbana. Per questo Metronapoli favorisce l'acquisizione di una nuova forma di educazione dei cittadini all'uso del trasporto pubblico su ferro, in quanto tipologia di trasporto più sicura, meno inquinante e più economica per la collettività.

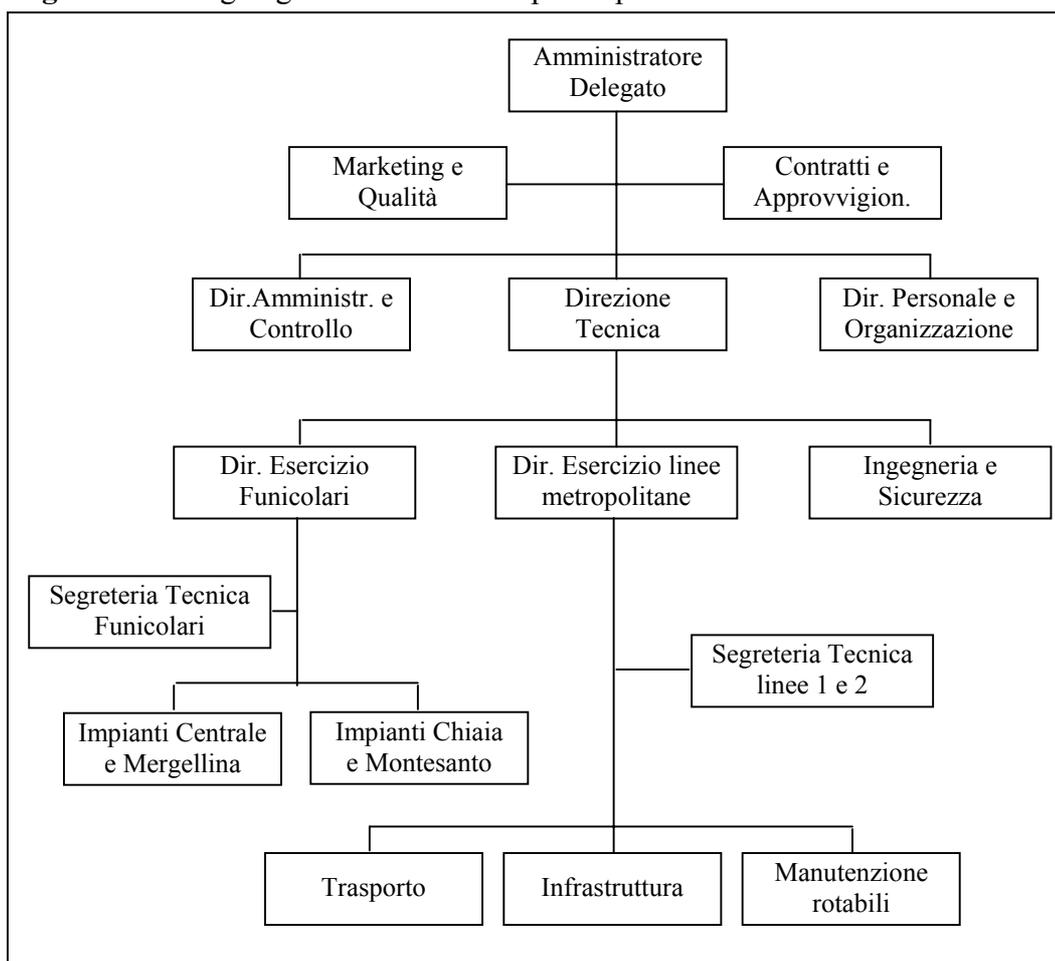
Obiettivi ed impegni presi da Metronapoli, insieme ai principi ispiratori delle politiche aziendali, sono dichiarati nella Carta della Mobilità, pubblicata e diffusa con cadenza annuale.

L'organizzazione interna e le risorse umane

L'organigramma funzionale di Metronapoli prevede ai vertici aziendali le funzioni e le direzioni gestionali trasversali, tra le quali la funzione *Marketing e Qualità*, in staff all'Amministratore Delegato. Le funzioni e i settori più strettamente legati all'esercizio si posizionano invece in line alla Direzione Tecnica, e risultano sdoppiati per linee metropolitane e funicolari (vd. figura 2.2)

Il personale di Metronapoli ammonta a circa 550 unità, di cui 270 impiegate nelle attività di trasporto, 200 con compiti di gestione e manutenzione delle infrastrutture e 70 nelle attività amministrative e direzionali.

Figura 2.2 – Organigramma di Metronapoli S.p.A.



Fonte: Carta della Mobilità 2003 Metronapoli

Trend di crescita

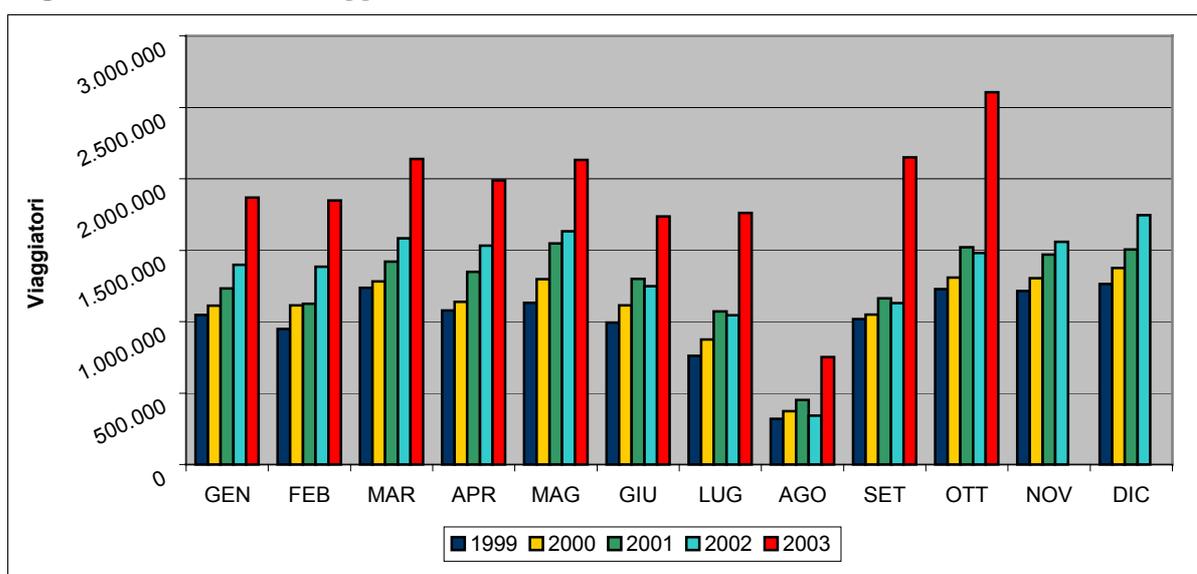
Dalla nascita di Metronapoli ad oggi, i risultati operativi raggiunti (in termini di incremento di viaggiatori, ricavi da traffico, qualità del servizio e soddisfazione del cliente) sono stati decisamente positivi.

Relativamente al dato più importante e significativo, cioè l'utilizzazione del servizio da parte dei cittadini, il trend ha visto una crescita continua del numero di passeggeri, indice di una sempre maggiore attenzione dei napoletani per il mezzo pubblico.

Il numero di viaggiatori sull'intero sistema è infatti passato dai 57 milioni del 2001 ai 60 del 2002 ai 65 milioni del 2003 (stima annua in base al consuntivo registrato ad ottobre 2003).

In particolare, sulla linea 1 negli ultimi due anni il numero di utenti giornalieri è quasi raddoppiato (da 60.000 ad oltre 100.000), grazie all'apertura delle nuove stazioni e al consolidamento dell'uso della metropolitana nelle abitudini della popolazione. A titolo d'esempio, in figura 2.3 è riportato l'andamento del numero di utenti della linea 1, su base mensile, dal 1999 (prima dell'avvento di Metronapoli) ad ottobre 2003.

Figura 2.3 – Trend di viaggiatori sulla linea 1



Fonte: Metronapoli S.p.A.

Le prospettive per il futuro sono strettamente legate allo sviluppo infrastrutturale della rete metropolitana cittadina: con il completamento della linea 1, è previsto un ulteriore incremento del 100÷200% del numero di utenti di tale struttura; l'apertura di nuove linee e l'alleggerimento del traffico di lunga percorrenza sulla linea 2 (con maggior efficienza e appetibilità del servizio) apriranno poi ancora nuove vie di crescita per l'azienda.

2.2 Il contesto operativo

Nel panorama del trasporto pubblico collettivo della città di Napoli operano molteplici società, ciascuna delle quali si occupa della gestione di un determinato tipo di trasporto o di modalità, e che formano una rete di trasporto urbano decisamente complessa e varia.

Dal punto di vista societario, si tratta di tutte aziende privatizzate, a partecipazione mista pubblica/privata, con componente istituzionale (comune di Napoli o regione Campania) più o meno rilevante.

Oltre a Metronapoli S.p.A., vi sono:

- ANM S.p.A. (Azienda Napoletana Mobilità), che controlla il sistema di autobus urbani, filobus e tram;
- Circumvesuviana s.r.l., che gestisce una rete ferroviaria suburbana, con diverse tratte e stazioni in ambito cittadino;
- CTP S.p.A. (Compagnia Trasporti Pubblici), che garantisce i collegamenti tra Napoli e provincia con la sua flotta di autobus e pullmans;
- SEPSA S.p.A., società che detiene le due ferrovie suburbane Cumana e Circumflegrea, ed offre anche servizi su gomma in alcune aree della città;
- Trenitalia S.p.A., relativamente alle tratte urbane dei suoi treni.

Tutte queste aziende sono dal 1994 riunite nel Consorzio Napolipass, poi divenuto Consorzio Unico Campania, che ha consentito dal 1995 l'integrazione tariffaria: un unico biglietto valido per tutte le modalità di trasporto nell'ambito del territorio comunale, che ha agevolato un forte sviluppo dell'intermodalità e ha costituito un valido incentivo all'abbandono del trasporto privato a vantaggio di quello pubblico. Dal 2002 l'integrazione tariffaria è stata ampliata all'intera regione Campania, primo esempio del genere in Italia, e più vasto in Europa.

Volendo effettuare un'analisi in termini di concorrenza, è evidente che non è possibile individuare competitori diretti tra le altre aziende operanti sul territorio. Si può invece considerare la possibilità per l'utente di scegliere tra modalità alternative, sia pur con caratteristiche differenti, ai servizi offerti da Metronapoli.

La principale e più diffusa tra queste alternative è l'uso del mezzo privato: automobile, motocicletta, motorino. In questo contesto, in una realtà come quella napoletana dove il traffico e l'inquinamento ambientale che ne deriva sono problemi endemici, l'impegno dell'azienda per la qualità e la customer satisfaction non assume solo una valenza economica (maggior numero di utenti = maggiori ricavi da traffico), ma anche e soprattutto sociale ed ecologica; è per questo che anche le istituzioni locali danno grande risalto alle attività di sensibilizzazione dei cittadini all'uso del trasporto su ferro.

Quanto alla concorrenza di altre aziende di TPL, questa è allo stato attuale alquanto limitata per quel che riguarda gli altri gestori di linee su ferro (poche sono infatti le tratte comuni); il *trade-off* con il trasporto pubblico su gomma, di per sé perdente per la minor efficienza e velocità offerte, è invece a svantaggio di Metronapoli per gli spostamenti con partenza o destinazione in zone non ancora servite da stazioni di metropolitana o funicolare. In tal

senso, lo sviluppo in corso del sistema (che porterà il 75% della popolazione a vivere a meno di 500 metri da una fermata della metropolitana²) contribuirà ad attrarre fette sempre più ampie della popolazione cittadina verso l'uso di questa modalità.

2.3 Il quadro di riferimento normativo

Il settore dei trasporti, in Italia, è stato caratterizzato per decenni dalla prevalenza di imprese di grandi dimensioni, in genere pubbliche, operanti in condizioni di sostanziale monopolio; tale situazione ha fatto sì che si determinassero condizioni di grande arretratezza, scarsa flessibilità dell'offerta, resistenza all'innovazione, elevati costi (da ripianare con pesanti uscite dalle casse statali) a fronte di bassa qualità dei servizi.

2.3.1 La riforma del settore dei trasporti in Italia

Fortunatamente, è oggi in atto un fenomeno di rinnovamento delle logiche che sovrintendono al funzionamento del settore, sotto l'impulso dei processi di liberalizzazione del mercato dei trasporti, dei provvedimenti comunitari in materia e della necessità di rispettare i vincoli di bilancio per stato, regioni e comuni.

Le principali novità introdotte sono state:

- i limiti posti dall'Unione Europea al sovvenzionamento statale delle imprese di trasporto pubblico;
- la privatizzazione delle aziende di TPL, che devono dunque orientarsi al mercato, puntando ad una minimizzazione dei costi a parità di livelli qualitativi e quantitativi di servizi offerti;
- il nuovo ruolo degli enti locali (in primis, le regioni) a partire dagli anni '90, con

² Fonte: Comune di Napoli

trasferimento di competenze, responsabilità e compiti di programmazione e controllo.

In particolare, il decentramento amministrativo e la riforma del trasporto pubblico locale in Italia si sono avviati con il decreto legislativo 422/1997, che, recependo le indicazioni dell'Unione Europea, ha introdotto:

- forti deleghe di funzioni verso gli enti locali (alle regioni la responsabilità della pianificazione dei trasporti e delle infrastrutture a sostegno della mobilità regionale; agli enti locali la responsabilità organizzativa e finanziaria per i servizi);
- procedure concorsuali per l'affidamento dei servizi (con la soppressione, a partire dal 31 dicembre 2003, dell'affidamento diretto, al fine di eliminare gli assetti monopolistici di fatto creatisi);
- adozione di strumenti di regolazione dei rapporti tra istituzioni e aziende (contratti di servizio);
- trasformazione delle aziende municipalizzate in società di capitali;
- maggiore attenzione ai costi di produzione dei servizi;
- miglioramento della qualità dei servizi;
- maggior attenzione al cliente.

Al suddetto decreto sono poi seguite altre direttive in materia di trasporti: il decreto legislativo 400/1999 (modifiche, integrazioni e chiarimenti al precedente documento), la legge n. 488 del 28/12/2001 (che definisce una disciplina specifica dei servizi pubblici locali), la legge Bassanini (che impone il rispetto della percentuale del 35% di copertura dei

costi operativi con i ricavi da traffico³). Ulteriori normative o indicazioni sono poi state introdotte a livello regionale nelle varie realtà italiane, in base alle nuove competenze assunte dalle regioni a seguito della modifica del titolo V della Costituzione.

2.3.2 Le politiche per la qualità

Dal punto di vista della qualità dei servizi, è fondamentale nelle imprese di pubblica utilità l'effetto cogente delle normative per l'impostazione di Sistemi Qualità aziendale, e di pratiche di customer satisfaction.

Un primo segnale in tal senso lo ha dato il d.lgs. 28 del 3 febbraio 1993 (decreto Cassese), che stabilisce l'obbligo per tali organizzazioni ad individuare i fattori di qualità del servizio, stabilire standard di misurazione della qualità ed individuare programmi di sviluppo della qualità.

È tuttavia il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 30 dicembre 1998 il principale punto di riferimento sulla materia. Questo fornisce uno schema di riferimento per la predisposizione della carta dei servizi pubblici nel settore dei trasporti (*Carta della mobilità*), che si configura come uno strumento per il miglioramento della qualità dei servizi offerti e per il miglioramento del rapporto tra utente e fornitore dei servizi.

Il DPCM definisce i contenuti della carta (principi fondamentali, informazioni di sintesi sui servizi erogati e sul soggetto erogatore, fattori e indicatori di qualità, standard per ciascun indicatore di qualità, impegni dell'azienda), la struttura tipo, la frequenza di aggiornamento; inoltre, tramite schede tematiche modali, sono formalizzati i fattori e gli indicatori di qualità da prendere in considerazione per ciascun settore del trasporto pubblico (ferrovie locali e

³ Nel trasporto pubblico, i costi seguono un andamento naturale legato alla logica del mercato (costi del lavoro, energia, beni e servizi, assicurazioni, ecc.); i ricavi da traffico, cioè quelli ottenuti dall'esercizio, non dipendono invece dalle leggi del mercato, bensì dalla tariffa, che è un prezzo sociale individuato da decisioni politiche volte a garantire a tutte le fasce della popolazione la mobilità sul territorio. Il *gap* tra costi operativi e ricavi da traffico viene colmato dall'istituzione affidante il servizio.

nazionali, autolinee, tranvie, metropolitane, funicolari, compagnie di navigazione, compagnie aeree, porti, aeroporti, ecc.), ed indicate le unità di misura e le modalità di rilevazione di ciascun indicatore.

2.3.3 La normativa regionale in Campania

Per dare attuazione al d.lgs. 422/1997, la regione Campania si è dotata di una legge regionale di riforma del sistema di trasporto pubblico locale e dei sistemi di mobilità (legge regionale 3/2002). Tale legge applica le indicazioni nazionali e comunitarie, tenendo tuttavia conto delle specificità economiche, occupazionali e imprenditoriali della Campania. Gli obiettivi dichiarati sono di migliorare qualitativamente e quantitativamente i servizi di trasporto offerti, favorire l'accessibilità e la mobilità dei passeggeri, sostenere lo sviluppo economico e ridurre la congestione e l'inquinamento ambientale; gli strumenti per raggiungere tali finalità sono lo sviluppo del confronto concorrenziale tra gli operatori del settore (11 aziende pubbliche e 123 private) e il ridisegno dei progetti di pianificazione, programmazione e controllo dei servizi e degli investimenti.

La legge attua il decentramento amministrativo attribuendo distinte competenze alla regione, alle province, ai comuni, alle comunità montane ed isolate; in particolare:

- Alla *Regione* competono le funzioni e i compiti di programmazione e vigilanza e le funzioni amministrative in materia di:
 - reti e servizi ferroviari regionali e locali;
 - reti, impianti e servizi autofiloltranviari e non convenzionali interprovinciali e interregionali;
 - reti, impianti e servizi marittimi, fluviali, aerei ed elicotteristici.
- Ai *Comuni capoluogo di provincia* competono le funzioni e i compiti di

programmazione e amministrazione in materia di:

- reti, impianti e servizi urbani autofilotranviari e non convenzionali;
- reti e servizi ferroviari urbani effettuati mediante linee di metropolitane in sede propria;
- nodi e infrastrutture di scambio urbani per la gestione della mobilità;
- impianti e servizi di trasporto a fune che si svolgono interamente nell'ambito comunale.

I processi di pianificazione e programmazione si articolano più precisamente in attività di pianificazione degli investimenti e pianificazione dei servizi per la mobilità, fra loro coordinate sulla base di obiettivi comuni a carattere generale: la *pianificazione degli investimenti* riguarda le scelte relative ai progetti per la realizzazione di infrastrutture, impianti e veicoli per il trasporto; la *pianificazione dei servizi per la mobilità*, invece, riguarda la gestione del sistema di trasporti e l'utilizzo ottimale delle risorse disponibili, e si svolge secondo modalità di programmazione triennale.

Infine, la legge regionale 3/2002 detta i requisiti base dei contratti di servizio per le diverse modalità, recepisce le norme relative alle carte dei servizi, ed istituisce l'Agenzia Campana della Mobilità (AcaM), con compiti di supporto tecnico alla regione e agli enti locali in attività strategiche quali la progettazione e programmazione di servizi minimi e aggiuntivi, la gestione delle procedure concorsuali di affidamento dei servizi, il controllo del rispetto degli impegni da parte delle aziende affidatarie dei servizi.

2.4 I servizi offerti da Metronapoli e la loro eterogeneità

Alla società Metronapoli, come detto, è affidata la gestione del trasporto urbano su ferro, che si configura come un sistema di cui fanno parte le linee 1 e 2 della metropolitana di Napoli, e le quattro storiche funicolari cittadine. In futuro, con l'apertura di altre linee, e di nuove tratte e stazioni di quelle già esistenti, Metronapoli assumerà la gestione anche di queste.

Allo stato attuale⁴, Metronapoli contribuisce alla mobilità dei cittadini offrendo quotidianamente⁵, su tutto il sistema, oltre 1250 corse, a copertura di 17 ore di esercizio, con una media di 250.000 passeggeri trasportati. L'azienda, con un personale di più di 550 unità e 38 convogli circolanti, gestisce i suoi servizi utilizzando circa 33 km di strada ferrata, servendo 41 stazioni, e gestendo inoltre circa 150 impianti di scale mobili, ascensori e tapis roulant.

Tuttavia, pur configurandosi ed essendo gestito come un sistema, l'insieme dei servizi offerti da Metronapoli è strutturalmente molto variegato ed eterogeneo. Pertanto, elementi del servizio come standard qualitativi, caratteristiche tecniche, modalità di esercizio, affidabilità, responsabilità, comfort differiscono anche di molto tra un sottosistema e l'altro, e ciò comporta complicazioni gestionali, con la necessità di un forte sforzo da parte di Metronapoli per la standardizzazione di regole e procedure, in particolare per quanto riguarda il Sistema Qualità.

Una migliore comprensione di tale variabilità si può avere esaminando nel dettaglio le caratteristiche peculiari dei tre sottosistemi.

⁴ Dati Metronapoli (2003)

⁵ I dati sono relativi ai giorni feriali; nei festivi c'è minor utilizzazione del sistema.

LINEA 1

La linea 1 della metropolitana di Napoli (denominazione stabilita dal *Piano Comunale dei Trasporti* nel 1997) è una infrastruttura ferroviaria all'avanguardia, di recente costruzione e dagli standard tecnici molto elevati.

Allo stato attuale, la linea misura 13,3 km

Figura 2.4 – Linea 1



Fonte: Archivio fotografico di Metronapoli

e congiunge la periferia settentrionale della città (stazione di Piscinola) con il centro storico (stazione Dante), servendo 14 stazioni e attraversando i popolosi quartieri collinari con un tracciato particolarmente impegnativo, specialmente in alcune tratte dalle forti pendenze.

La linea attuale è stata realizzata in due fasi, con apertura di una prima tratta nel 1993 e di una seconda nel 2001; è attualmente in realizzazione il completamento dell'opera, che prevede in un primo momento il prolungamento da piazza Dante al Centro Direzionale (passando per alcuni nodi strategici quali piazza Municipio e la Stazione Centrale), e successivamente la chiusura dell'anello passando per l'aeroporto di Capodichino e raggiungendo nuovamente Piscinola.

L'infrastruttura appartiene al Comune di Napoli, così come il materiale rotabile, che in un secondo momento sarà rilevato da Metronapoli; all'azienda sono affidate la gestione della circolazione, la manutenzione ordinaria, e le altre attività legate all'esercizio.

Il servizio è garantito da 12 convogli che coprono il percorso con frequenze minime di 6 minuti nelle ore di punta; i sofisticati sistemi di automazione e controllo e il rispetto di tutti gli standard costruttivi rendono particolarmente sicuri tutti gli aspetti dell'esercizio.

I dati più aggiornati (ottobre 2003) indicano in oltre 100.000 viaggiatori al giorno⁶ l'utenza della linea 1, ma si tratta di un trend in continua e forte crescita, destinato sicuramente a raddoppiare o triplicare questi valori con l'apertura delle nuove tratte e stazioni.

Degne di citazione sono le cosiddette *stazioni dell'arte*⁷, cioè alcune delle stazioni di recente apertura, che costituiscono un originale e riuscito connubio tra servizi di pubblica utilità ed arte e architettura contemporanea.

LINEA 2

La linea 2 è invece un passante ferroviario cittadino (il più antico d'Italia, risalendo al 1925), e rappresenta il segmento urbano, in gran parte sotterraneo, della “direttissima” Napoli-Roma.

Oggi tale infrastruttura è utilizzata anche per l'esercizio metropolitano, ma in

Figura 2.5 – Linea 2



Fonte: Archivio fotografico di Metronapoli

concomitanza con il transito di treni a lunga percorrenza, fattore che non rende agevole la pianificazione e il controllo dei servizi, causando spesso situazioni di bassa efficienza. In futuro, con il completamento dei lavori di costruzione di linee alternative, tale condizione dovrebbe essere eliminata, permettendo un effettivo miglioramento dei servizi erogati.

La linea è lunga circa 16 km, ed attraversa tutta la città dalla periferia occidentale (Pozzuoli) a quella orientale (Gianturco) servendo 11 stazioni. Dal 2002, alcune corse del servizio metropolitano si estendono fino a Torre Annunziata, verso sud, e fino a Villa Literno, verso nord.

Le società R.F.I. e Trenitalia, appartenenti al gruppo Ferrovie dello Stato, sono proprietarie

⁶ Tutti i dati di frequentazione forniti si riferiscono a giorni feriali.

⁷ Si tratta, per il momento, delle stazioni Quattro Giornate, Salvator Rosa, Materdei, Museo, Dante e Rione Alto.

rispettivamente dell'infrastruttura e del materiale rotabile, mentre Metronapoli, in veste di “impresa ferroviaria”, espleta il servizio di trasporto di persone.

Per l'esercizio, Trenitalia concede a Metronapoli al massimo 12 convogli al giorno, ed il servizio prevede una frequenza minima di 8 minuti nelle ore di punta. Ogni giorno, sulla linea 2 viaggiano in media circa 90.000 utenti, con una percentuale abbastanza alta di pendolari provenienti da fuori Napoli⁸.

FUNICOLARI

Le quattro “storiche” funicolari di Napoli assolvono l'importante compito di collegamento tra la parte bassa della città e i quartieri collinari (Vomero e Posillipo).

Si tratta di quattro impianti costruiti tra la fine del XIX e gli inizi del XX secolo: la

Figura 2.6 – La Funicolare Centrale



Fonte: Archivio fotografico di Metronapoli

Funicolare di Chiaia (1889), la *Funicolare di Montesanto* (1891), la *Funicolare Centrale* (1928) e la *Funicolare di Mergellina* (1931) servono dunque da molti decenni un totale di 16 stazioni, mediante le corse di due treni per ciascun impianto.

Le infrastrutture e i rotabili appartengono al Comune di Napoli, e Metronapoli ne gestisce la circolazione, la manutenzione e tutte le attività legate all'esercizio, avendo rilevato tali pertinenze dall'ANM all'atto della costituzione dell'azienda.

L'utenza giornaliera complessiva del sistema delle funicolari consiste in oltre 50.000 viaggiatori nei giorni feriali, pur con elevate differenze tra i diversi impianti. Si tratta per lo più di un'utenza abitudinaria, che utilizza il servizio principalmente per raggiungere il luogo

⁸ Fonte: *Indagini sulla Qualità* del Sistema Metronapoli (anni 2001, 2002, 2003)

di lavoro o di studio.

La tabella 2.1 riassume i principali dati relativi all'esercizio, evidenziando le forti differenze tra i tre sottosistemi.

Tabella 2.1 – Riepilogo dati relativi al sistema Metronapoli e ai singoli sottosistemi

	<i>Unità</i>	Linea 1	Linea 2	Fun. Centrale	Fun. Chiaia	Fun. Montes.	Fun. Mergell.	Sistema (tot./media)
Lunghezza tratta	<i>km</i>	13,30	15,85	1,23	0,53	0,83	0,56	32,30 (<i>t</i>)
Numero stazioni	<i>n.</i>	14	11	4	4	3	5	41 (<i>t</i>)
Corse giornaliere	<i>n./g</i>	292	258	210	186	178	128	1252 (<i>t</i>)
Esercizio giornaliero	<i>h/g</i>	17	17	18	17	17	17	17 (<i>m</i>)
Treni circolanti	<i>n.</i>	10	12	2	2	2	2	30 (<i>t</i>)
Treni disponibili	<i>n.</i>	15	19	2	2	2	2	42 (<i>t</i>)
Posti per treno	<i>n.</i>	1200	600	450	300	300	60	485 (<i>m</i>)
Velocità massima	<i>km/h</i>	77	120	21,6	25,2	25,2	14,4	47,5 (<i>m</i>)
Viaggiatori/giorno	<i>n./g</i>	100.000	80.000	23.500	14.500	13.800	1.900	238.000 (<i>t</i>)
Tempo percorrenza	<i>min.</i>	23	28	6,50	4,30	5,30	6,45	12,25 (<i>m</i>)
Personale impiegato	<i>n.</i>	201	163	156				520 (<i>t</i>)
Personale viaggiante	<i>n.</i>	138	163	82				383 (<i>t</i>)

Fonte: Indagine sulla Qualità Metronapoli (2002)

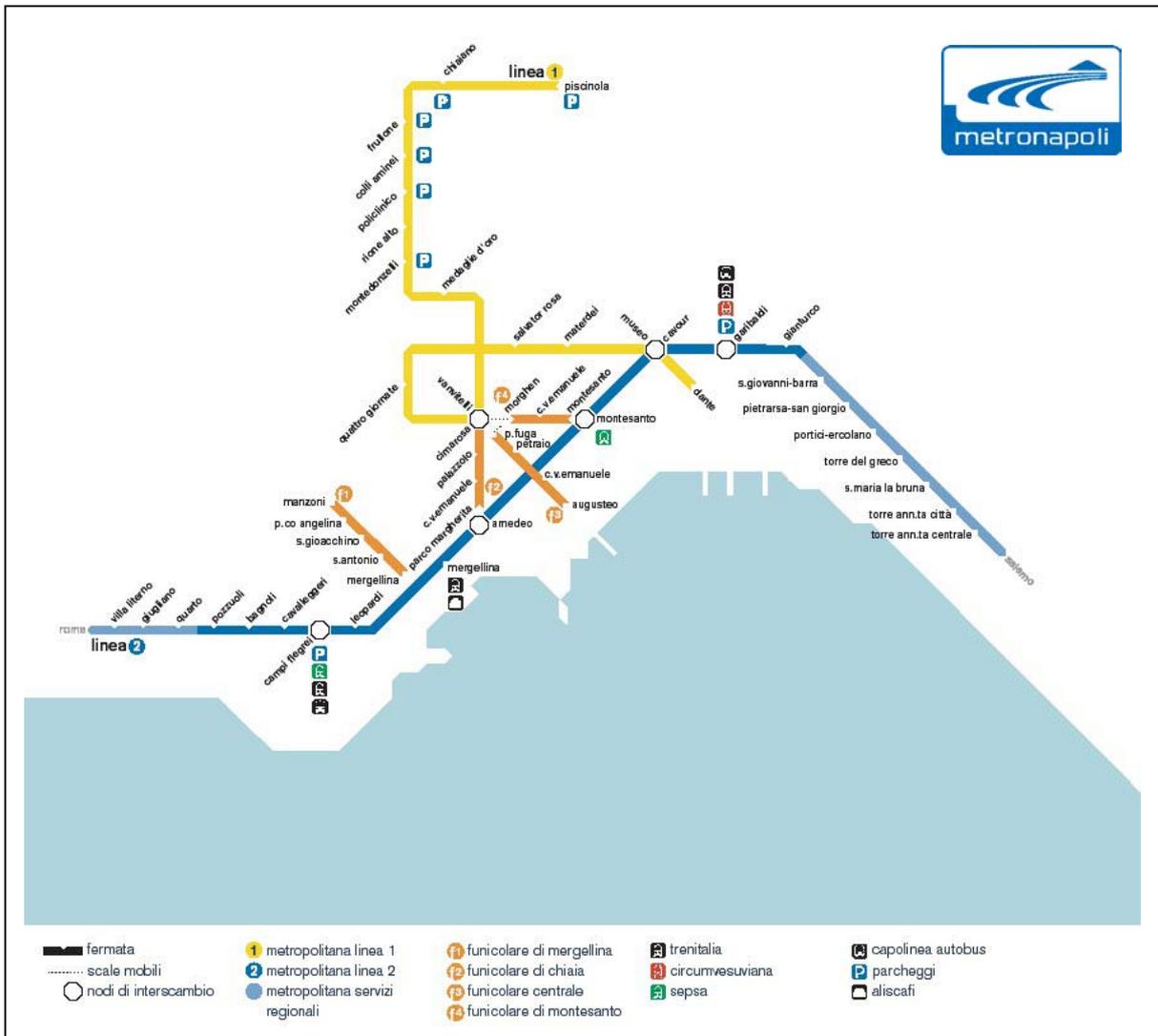
Va poi fatto cenno ad un altro servizio, di minore impegno ed entità, che dall'ottobre 2002 è stato affidato alla gestione di Metronapoli: un sistema di *scale mobili urbane*, situato nella zona collinare della città, che funge tra l'altro da collegamento tra le stazioni superiori delle tre funicolari e della stazione della linea 1 che gravitano nei dintorni di piazza Vanvitelli.

I tre sottosistemi principali si integrano ed intersecano attraverso vari nodi di interscambio, punti critici della rete che permettono l'intermodalità (l'interscambio Museo-Cavour, tra linea 1 e linea 2; il nodo di piazza Vanvitelli, in cui confluiscono linea 1, funicolare di Chiaia, funicolare Centrale e funicolare di Montesanto, con il supporto delle scale mobili urbane; piazza Amedeo, dove vi è interscambio tra linea 2 e funicolare di Chiaia;

Montesanto, dove si incontrano linea 2 e funicolare di Montesanto). Altri nodi di interscambio garantiscono l'interconnessione del sistema Metronapoli con i servizi, su gomma e su ferro, gestiti da altre aziende locali.

La mappa completa del sistema Metronapoli è presentata in figura 2.7.

Figura 2.7 – Il sistema Metronapoli



Fonte: Metronapoli S.p.A.

2.5 La qualità del servizio come priorità di Metronapoli

Sin dagli inizi della sua attività, Metronapoli ha individuato nell'area Qualità una fondamentale leva per la crescita aziendale e il costante miglioramento interno.

La presenza di una funzione dedicata a tali problematiche, l'*Ufficio Marketing e Qualità*, presso la quale ho effettuato la mia attività di stage⁹, è di per sé un segnale forte in tal senso, e costituisce un'impostazione decisamente innovativa nel panorama attuale del TPL campano.

Iniziative per la qualità sono state intraprese sin dalla costituzione dell'azienda, con la definizione degli indici e standard qualitativi dei servizi, e degli obiettivi da raggiungere per ciascun esercizio. Nello stesso 2001 è stata condotta la prima indagine di Customer Satisfaction, successivamente ripetuta con periodicità annuale per valutare le percezioni e le attese dell'utenza sui vari aspetti del servizio, e per ottenere un profilo degli utenti Metronapoli, da studiare e la cui evoluzione seguire nel tempo.

Nell'ottica della customer satisfaction e dell'interazione col cliente, un ruolo importante ha poi sempre avuto la gestione dei reclami, organizzata con procedure finalizzate a fornire una risposta all'utente e ad attivare interventi correttivi presso le funzioni responsabili. Per ascoltare la voce dell'utente, è poi in funzione un *call center* gratuito, che fornisce informazioni, orari, avvisi alla clientela, e presso il quale si possono presentare reclami o osservazioni.

Nel dicembre 2002 è stata pubblicata la Carta della Mobilità¹⁰ 2003, in ottemperanza al DPCM 30 dicembre 1998. Il documento rappresenta un impegno dell'azienda con l'utenza,

⁹ Nel corso dello stage, un cambiamento organizzativo interno ha visto la scissione dell'*Ufficio Marketing e Qualità* in due funzioni differenti: *Ufficio Commerciale, Marketing e Customer Satisfaction*, in cui ho effettuato gli ultimi mesi di stage, e *Ufficio Qualità*, dedicato prevalentemente agli aspetti procedurali della qualità e al controllo di qualità del processo di erogazione del servizio.

¹⁰ La Carta dei Servizi, pubblicazione obbligatoria per ogni soggetto erogatore di pubblici servizi, nel settore dei trasporti prende il nome di Carta della Mobilità, in base a quanto stabilito dal DPCM 30/12/1998.

all'insegna della trasparenza: vi vengono enunciati i principi fondamentali del servizio, manifestati i livelli di qualità raggiunti, e dichiarati gli obiettivi prefissi per l'anno successivo.

Nel luglio 2003, infine, in ottemperanza agli impegni contrattuali con il Comune di Napoli, l'azienda ha conseguito la Certificazione di Qualità ISO 9001, dopo un lungo iter di aggiornamento e revisione di procedure e documentazione interna, di stesura del Manuale della Qualità, e di visite ispettive da parte dell'ente certificatore. Il Sistema Qualità di Metronapoli è dunque oggi costituito secondo standard e procedure congruenti e rigorose, coerenti con le norme internazionali in tema di Qualità.

Il successivo passo nell'arricchimento del Sistema Qualità di Metronapoli è costituito dallo sviluppo e l'implementazione del Sistema di Monitoraggio della Qualità (SMQ), oggetto principale di questa tesi, e che verrà approfondito nei capitoli successivi.

2.6 La logica dei contratti di servizio

Come visto nel paragrafo 2.3, il d.lgs. 422/1997 e la legge regionale 3/2002 disciplinano i rapporti tra ente regolatore dei servizi di trasporto pubblico e azienda concessionaria, introducendo lo strumento del contratto di servizio.

Per contratto di servizio si intende “il contratto concluso tra le autorità competenti in materia e un'impresa di trasporto per la fornitura di servizi di trasporto sufficienti alla collettività”¹¹. In tale documento vanno definiti i rispettivi impegni, con una accurata

¹¹ Fonte: Regolamento CEE 69/1191

definizione degli obblighi di servizio e delle conseguenze in caso di mancato rispetto degli impegni assunti.

Il contratto di servizio rappresenta dunque un sistema per garantire il rispetto dei ruoli delle due parti: il soggetto pubblico che deve progettare le reti, definire il programma di esercizio, controllare il rispetto degli obblighi contrattuali in termini di qualità e quantità dei servizi resi; e il gestore del servizio, che deve esercitare l'attività secondo i termini stabiliti nel contratto, adottando le iniziative ritenute più idonee per attuare i piani d'esercizio, e per innalzare il livello di qualità del servizio.

Una importante conseguenza dell'applicazione dei contratti di servizio è che l'azienda erogatrice di pubblici servizi deve puntare alla soddisfazione di due diverse tipologie di cliente:

- il cliente-utente, utilizzatore del servizio, con le sue esigenze e le aspettative da soddisfare;
- il cliente-committente (l'ente regolatore), con i requisiti e vincoli contrattuali definiti in fase di affidamento.

La soddisfazione del cliente-utente si ottiene offrendo un servizio di qualità, e all'insegna del miglioramento continuo; la soddisfazione del cliente-committente passa invece per il rispetto delle specifiche di servizio definite per contratto, degli standard qualitativi minimi, dei vincoli di bilancio, di efficienza e di efficacia, e degli impegni assunti.

L'affidamento dei servizi dall'ente regolatore (*Comune di Napoli* per la linea 1 e le funicolari e *Regione Campania* per la linea 2) a Metronapoli è regolato da tre distinti contratti di servizio, con prerogative e indicazioni differenti, in virtù della già evidenziata eterogeneità dei tre esercizi.

In linea generale, il contenuto di tali scritture è articolato nei seguenti punti fondamentali:

- caratteristiche dei servizi offerti (servizi ordinari, aggiuntivi e integrativi);
- caratteristiche del piano di esercizio (frequenza feriale e festiva, treni km annui offerti¹², numero di corse giornaliere, ecc.);
- disciplina delle interruzioni o variazioni dei servizi;
- costituzione e poteri di “nuclei di valutazione per l’esercizio” (con compiti di programmazione e controllo in ambiti tecnico-economici);
- standard minimi di qualità del servizio (livelli di regolarità, frequenza degli interventi di pulizia, efficienza dei punti di informazione, dotazione di call center, ecc.);
- percorrenza chilometrica annua effettiva (con indicazione delle penali per il mancato raggiungimento degli obiettivi richiesti);
- corrispettivo per il servizio a fronte della percorrenza chilometrica effettuata;
- parametri di qualità, efficienza ed efficacia e livello complessivo delle prestazioni (modalità di calcolo di ciascun parametro e definizione di premi e penali in base al livello complessivo raggiunto);
- definizione delle aree di controllo tecnico/economico/finanziario da parte dell’ente regolatore;
- pubblicazione della Carta della mobilità;
- certificazione di qualità ISO 9001;
- modalità e termini per il monitoraggio della soddisfazione dei clienti (caratteristiche del campione, scala di valutazione adottata, tempi della rilevazione, lista minima di dimensioni della qualità da monitorare);
- impegni e responsabilità di Metronapoli e dell’ente regolatore (Comune o Regione).

¹² Nel campo dei trasporti su ferro, l’espressione “Treno km” indica l’unità di servizio offerto. Tale indicatore esprime il numero di km percorsi, nell’unità di tempo, dal totale dei treni in circolazione.

Per le tematiche affrontate in questa tesi, meritano un maggiore approfondimento i dettami del contratto di servizio in materia di qualità del servizio.

Anzitutto, bisogna tener conto degli *standard minimi di qualità* fissati nel documento: per contratto le prestazioni rese non potranno mai scendere sotto tali livelli, pena sanzioni opportunamente specificate; pertanto, tali obiettivi costituiscono dei vincoli all'atto della pianificazione del servizio, e degli obiettivi imprescindibili in fase di erogazione.

Un esempio di definizione degli standard minimi, relativo al contratto di servizio della linea 1, è riportato nella seguente tabella 2.2.

Tabella 2.2 – Standard minimi di qualità del servizio per la linea 1

Caratteristiche qualitative	Indice
Percentuale media complessiva di copertura giornaliera delle corse programmate	94%
Manutenzione programmata ordinaria treni	Settimanale
Pulizia interno treni	Quotidiana
Pulizia approfondita dei treni	Mensile
Pulizia stazioni	Quotidiana
Punti informazione a disposizione dell'utente	14
Call Center	1

Fonte: Contratto di servizio Linea 1 per l'anno 2002

Seconda disposizione legata al Sistema Qualità di Metronapoli è la definizione dell'indice unitario rappresentante il *livello complessivo delle prestazioni*. Tale indice si ottiene dalla somma pesata di tre parametri, esprimenti rispettivamente il livello di qualità, di efficienza e di efficacia raggiunto dall'azienda nell'esercizio considerato, ed è espressione del livello di

conseguimento degli obiettivi assegnati in tali ambiti. In base al valore assunto da tale indice rispetto a uno standard di riferimento fissato nel contratto e rinnovato ogni anno, si determinano premi (per scostamenti positivi) o penali (per scostamenti negativi) che vanno ad incidere sul corrispettivo previsto per i servizi prestati.

Il *parametro di qualità*, in particolare, coincide con il livello globale di soddisfazione della clientela, quale scaturisce dall'indagine annuale sulla qualità percepita; gli altri due parametri sono dati rispettivamente dal rapporto tra costi operativi e percorrenza chilometrica effettiva (*parametro di efficienza*) e dal rapporto tra ricavi da traffico e percorrenza chilometrica effettiva (*parametro di efficacia*)

Sempre in tema di qualità, il contratto di servizio impone poi la *pubblicazione annuale della Carta della mobilità*, in ottemperanza al DPCM 30/12/1998 e secondo lo schema generale di riferimento contenuto nello stesso decreto.

Ancora, tra gli impegni di Metronapoli, sono indicati l'obbligo di ottenere e rinnovare di anno in anno la *certificazione di qualità ISO 9001/2000* (traguardo raggiunto dall'azienda nel luglio 2003), e di dotarsi, in conformità con tale impegno, di un rappresentante della direzione per la qualità.

Infine, il contratto di servizio indica le linee guida per l'effettuazione annuale di *indagini di customer satisfaction*, volte a monitorare il livello di qualità percepita dalla clientela. Il documento prescrive che tale rilevazione vada effettuata nel primo semestre di ogni anno, da ente o società esterna, mediante somministrazione di questionari, nelle stazioni del sistema Metronapoli, ad un campione rappresentativo della popolazione di viaggiatori.

Il questionario deve prendere in considerazione varie dimensioni della qualità, tra le quali

vanno per contratto incluse le seguenti aree:

- Frequenza/orario delle corse
- Diffusione delle informazioni
- Sicurezza
- Personale
- Pulizia dei treni
- Pulizia delle stazioni

Per ciascuna dimensione della qualità inclusa nel questionario, gli utenti devono fornire un giudizio compreso tra 1 (molto insoddisfatto) e 4 (molto soddisfatto); dall'elaborazione dei dati così ricavati si perviene al già citato parametro sintetico di qualità, fondamentale sia per una valutazione interna dei risultati ottenuti, sia per la determinazione dei premi e delle penali che essi implicano.

2.7 Le indagini di customer satisfaction

Proprio le indagini sulla qualità percepita dall'utenza sono state una delle prime iniziative intraprese da Metronapoli nell'ottica del miglioramento dei servizi offerti e della ricerca della soddisfazione del cliente. Ottenere la soddisfazione del viaggiatore, per un'impresa di TPL, significa conservare l'utenza già acquisita, incrementare l'utilizzo del sistema, attrarre nuovi viaggiatori e migliorare l'immagine dell'azienda presso il pubblico: tutto questo si riflette in maggiori ricavi da traffico, ma anche in effetti benefici per l'intera collettività¹³.

La prima *Indagine sulla Qualità* del sistema Metronapoli fu effettuata già nel settembre

¹³ Per le forti implicazioni che un servizio di pubblica utilità ha sulla cittadinanza, all'analisi della *customer satisfaction* si potrebbe affiancare quella della *people satisfaction*; questo è un concetto più ampio, con il quale si indica la soddisfazione non solo dei viaggiatori, ma di tutti i soggetti che a vario titolo si interfacciano con l'azienda di trasporto: cittadini non utenti, enti pubblici, fornitori, dipendenti, ecc.

2001; l'esperienza è stata poi ripetuta nel maggio 2002 e nel giugno 2003.

I questionari abitualmente impiegati contengono domande strutturate per il perseguimento di diversi obiettivi:

- la valutazione delle caratteristiche del servizio offerto;
- l'analisi di aspettative e preferenze dell'utente in merito ai servizi da potenziare;
- la raccolta di dati sul viaggiatore, sulla sua provenienza e sul suo contesto socio-economico.

La somministrazione dei questionari avviene con campionamento casuale semplice nelle stazioni di tutto il sistema, nell'arco di 7-10 giorni, in tutte le fasce orarie dell'esercizio.

La successiva elaborazione dei dati mediante software di *data mining*, uso di tecniche statistiche e analisi incrociata delle variabili permette, come risultato del processo, di ottenere utili informazioni sull'uso dei servizi e di pervenire ad indicatori specifici o sintetici della qualità percepita.

L'attività di controllo mediante rilevazioni di customer satisfaction, oltre ad assolvere gli obblighi previsti dal contratto di servizio (vd. paragrafo 2.6), apporta rilevanti benefici all'azienda e alle sue politiche di pianificazione e gestione della qualità.

Il primo interessante contributo è la conoscenza del cliente: età, professione, provenienza, titolo di viaggio utilizzato, ecc. Tali informazioni, non ottenibili per altra via, sono fondamentali per l'azienda per la definizione dei servizi da offrire, da potenziare o da privilegiare.

Altra opportunità è la possibilità di proporre all'utenza una lista di possibili servizi da introdurre o da potenziare sul sistema, per ottenere utili feedback su aspettative e preferenze dei fruitori del servizio.

Tuttavia, il frutto principale delle indagini sulla qualità è, ovviamente, il conseguimento di un riscontro sulle prestazioni offerte; individuando i punti di forza e di debolezza, si possono analizzare le cause di eventuali percezioni negative, e successivamente allocare opportunamente le risorse per adottare azioni migliorative.

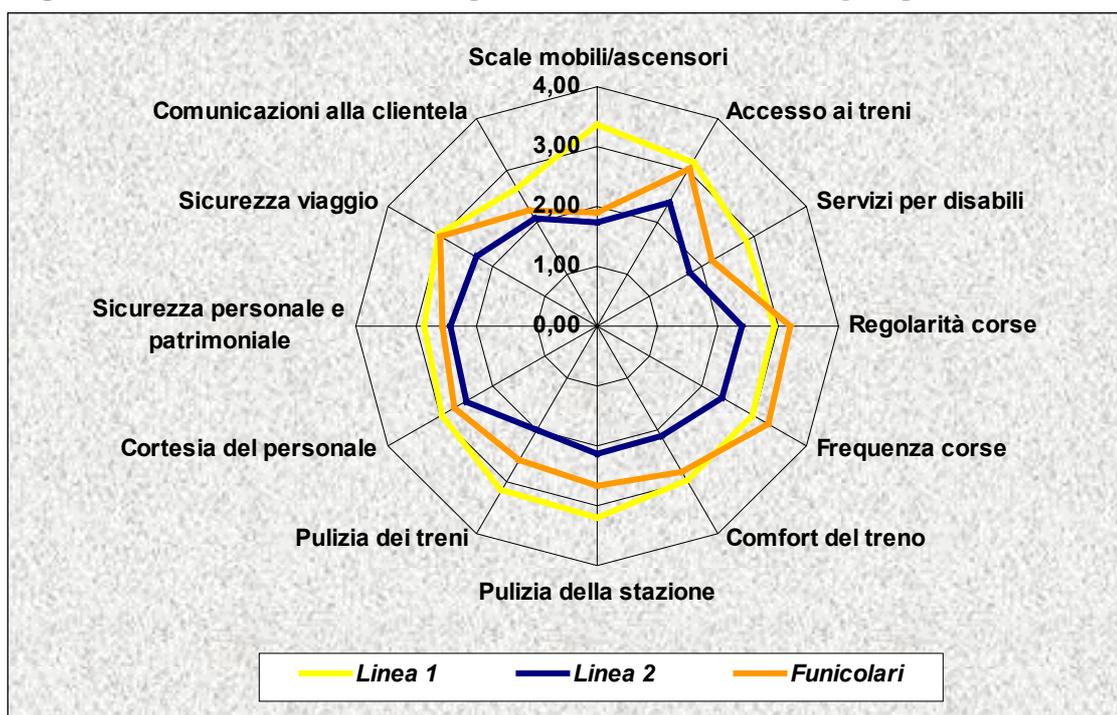
L'indagine sulla qualità 2003 ha monitorato un campione di 1422 viaggiatori, di cui 510 intervistati sulla linea 1, 617 sulla linea 2 e 295 sulle quattro funicolari; il campionamento casuale semplice adottato garantisce, con tale dimensione del campione, un margine di errore del 2,38% in corrispondenza di un livello di confidenza del 95%.

Il questionario focalizzava la sua attenzione su:

- caratteristiche degli intervistati (età, professione, residenza);
- titolo di viaggio (tipologia di biglietto o abbonamento);
- viaggio in corso (motivo, luogo di provenienza, luogo di destinazione, uso di altre modalità);
- valutazione dei servizi offerti (con attribuzione di un giudizio compreso tra 1 e 4 ad una lista di 12 aspetti del servizio);
- iniziative per il miglioramento dei servizi di comunicazione (proposta di alcune possibili innovazioni, tra cui orientare la preferenza);
- servizi da potenziare sul sistema e all'esterno delle stazioni (con possibilità di indicare delle priorità);
- livello di conoscenza e apprezzamento della gestione di Metronapoli.

I risultati delle rilevazioni di percezione sui servizi offerti, tradotti in indicatori sintetici di qualità, sono riportati per i tre esercizi in figura 2.8, mediante grafici a radar.

Figura 2.8 – Indicatori sintetici di qualità rilevati mediante indagine presso l'utenza



Fonte: Metronapoli S.p.A.

(dati gentilmente concessi in via preliminare, in attesa di pubblicazione ufficiale)

Dalla figura si possono notare chiaramente le forti disparità in termini di soddisfazione dell'utenza tra linea 1, linea 2 e funicolari; è questa un'altra conseguenza dell'eterogeneità delle linee di Metronapoli, più volte sottolineata.

2.8 La Carta della mobilità: un impegno con l'utenza

La Carta della mobilità è, come già più volte detto, lo strumento introdotto dal DPCM 30/12/98 nel settore dei trasporti, in ottemperanza all'obbligo di stesura di carte dei servizi nelle imprese di pubblica utilità.

Tale documento rappresenta un mezzo innovativo, a disposizione dell'utente, per monitorare il comportamento delle imprese di TPL, a garanzia di trasparenza delle prestazioni offerte e degli obiettivi prefissati. Per l'azienda, d'altra parte, rappresenta un efficace strumento di informazione alla clientela, per comunicare le caratteristiche del

servizio offerto, le modalità di interazione tra cliente e azienda, gli standard di servizio promessi, gli indici di customer satisfaction rilevati.

Lo schema di riferimento della Carta della mobilità, per ciascun settore dei trasporti, è ben definito nel decreto. Per grandi linee, essa deve contenere:

1. i principi fondamentali e le informazioni di sintesi sui servizi erogati e sul soggetto erogatore;
2. gli specifici impegni dell'azienda, gli standard di qualità, le modalità di erogazione dei servizi, le procedure di monitoraggio e controllo;
3. le procedure di reclamo e di interazione diretta tra cliente e azienda.

In particolare, gli standard di qualità si riferiscono ad aree diverse per ciascun settore dei trasporti; per i servizi di metropolitane, tranvie e funicolari, in cui rientra l'attività di Metronapoli, le dimensioni della qualità indicate dal decreto sono:

- *Sicurezza del viaggio*
- *Sicurezza personale e patrimoniale*
- *Regolarità del servizio e puntualità dei mezzi*
- *Pulizia e condizioni igieniche dei mezzi e delle strutture*
- *Comfort del viaggio*
- *Servizi aggiuntivi*
- *Servizi per viaggiatori con handicap*
- *Informazione alla clientela*
- *Aspetti relazionali e comportamentali*
- *Livello servizio sportello*
- *Grado d'integrazione modale*
- *Attenzione all'ambiente*

Tali categorie rappresentano un punto di riferimento importante per il Sistema Qualità aziendale, e costituiranno lo spunto principale per la definizione delle dimensioni della qualità e degli indicatori del Sistema di Monitoraggio della Qualità.

La *Carta della Mobilità di Metronapoli*, pubblicata per la prima volta nel dicembre 2002 (e

relativa all'anno 2003), segue la struttura stabilita dal decreto, articolandosi in tre sezioni.

Nella prima sezione sono riportati i principi fondamentali ispiratori del documento, la storia e la struttura organizzativa della società, diritti e doveri dell'utente, informazioni sugli esercizi gestiti, sulle caratteristiche del personale di contatto e sui titoli di viaggio.

La seconda sezione è relativa alla gestione della qualità del servizio: vi si descrivono i fattori di qualità ed i relativi indicatori adottati da Metronapoli. Gli indicatori di qualità e gli standard qualitativi sono organizzati per aree di produzione (linea 1; linea 2 e Servizi Ferroviari Regionali; funicolari) e relativi all'anno di riferimento; essi vengono aggiornati annualmente, con i risultati ottenuti nell'anno precedente e con gli obiettivi di volta in volta ridefiniti. Le aree della qualità monitorate nella carta della mobilità 2003 sono pressappoco quelle indicate nel DPCM.

Infine, la terza sezione della carta si focalizza sui sistemi di monitoraggio della qualità (analisi dei dati aziendali, rilevazioni a campione e analisi di reclami e suggerimenti) e la gestione del disservizio (procedure di reclamo e modalità di rimborso).

Ogni anno, nel mese di dicembre, la Carta della Mobilità va rivista e aggiornata dalla funzione *Marketing e Qualità*: vanno eventualmente apportate modifiche alle caratteristiche dei servizi offerti e soprattutto vanno aggiornati i livelli di qualità conseguiti e ridefiniti gli obiettivi da raggiungere nel corso dell'anno di validità del documento.

2.9 La certificazione di qualità ISO 9001

Le indicazioni di tipo legislativo, in Italia e in Campania, sollecitano le aziende di trasporto pubblico locale a dotarsi di un sistema di qualità coerente con le normative internazionali

della serie ISO 9000 o con le più recenti Vision 2000. Tale esigenza, in una realtà solo parzialmente chiamata a confrontarsi con il mercato competitivo, si spiega con la necessità di improntare il settore a una maggiore efficienza e competitività, di impostare le attività operative con la prospettiva della soddisfazione del cliente e di consentire una riduzione dei costi che per decenni hanno gravato pesantemente sulle casse statali.

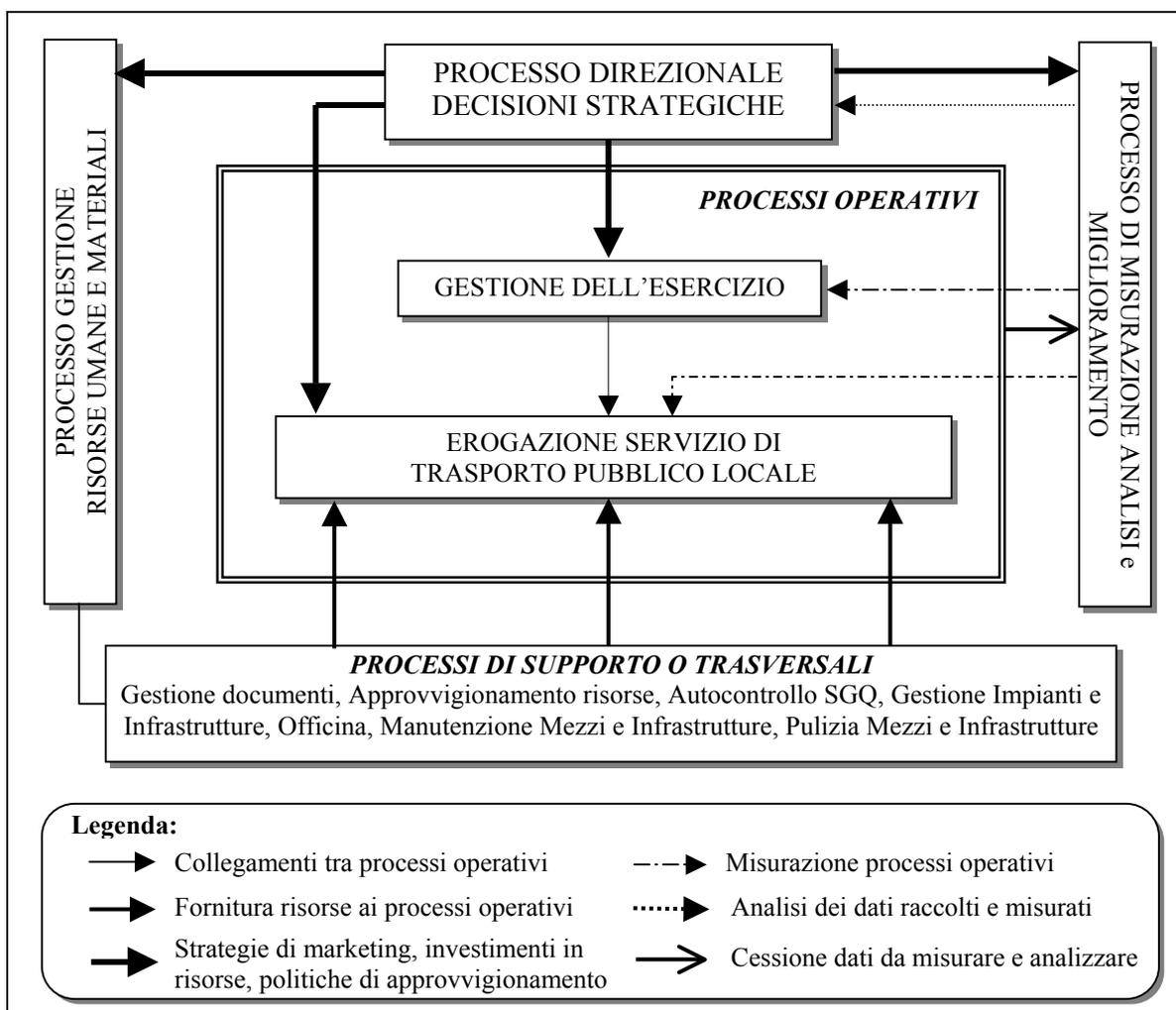
Nei contratti di servizio stipulati nel 2001 da Metronapoli è appunto indicato, tra gli impegni richiesti all'azienda, l'obbligo di attivare procedure per la costruzione di un adeguato Sistema Qualità, con l'obiettivo di ottenere la certificazione di qualità. Tale iter, avviato dalla società alla fine del 2002, si è concluso nel luglio 2003 con il conferimento da parte dell'ente certificatore della certificazione ISO 9001.

Il Sistema di Gestione della Qualità (SGQ) di Metronapoli si pone l'obiettivo di assicurare che le attività operative si svolgano nel pieno rispetto delle norme e procedure vigenti, ottemperando ai requisiti del cliente, ai requisiti cogenti (leggi, direttive, regolamenti in materia di trasporti, ecc.) e a quelli stabiliti dall'azienda stessa. La norma di riferimento è la UNI EN ISO 9001:2000, alla quale Metronapoli ha uniformato la sua organizzazione per la qualità.

Il SGQ documenta, attua, verifica e tiene aggiornate le politiche e le attività per la qualità, in modo da migliorare con continuità l'efficacia e l'efficienza dell'azienda Metronapoli. Allo scopo, l'organizzazione ha provveduto ad identificare e definire i processi aziendali più significativi, sui quali costruire un sistema di controllo globale ed attivo; tra questi rientrano sia processi connessi direttamente alla realizzazione dell'attività (processi "primari"), sia processi relativi ad attività di gestione, monitoraggio e miglioramento del sistema (processi "di supporto").

La rappresentazione dei processi di Metronapoli è riportata in figura 2.9.

Figura 2.9 – Processi rilevanti per la gestione della qualità in Metronapoli



Fonte: *Manuale della Qualità di Metronapoli*

Dalla figura 2.9 si evince che i processi primari sono quelli operativi di:

- gestione dell'esercizio;
- erogazione del servizio di Trasporto Pubblico Locale.

A questi si affiancano ed integrano i processi necessari per l'adozione dei principi di garanzia e assicurazione della qualità nell'ottica della customer care e del miglioramento continuo:

- gestione risorse umane e gestione materiali;
- attività di direzione;

- gestione della documentazione descrittiva e di registrazione del SGQ;
- gestione delle azioni preventive e gestione delle azioni correttive;
- gestione delle verifiche ispettive interne;
- gestione delle non conformità;
- gestione dei reclami dei clienti;
- monitoraggio, misurazione ed elaborazione dei dati e delle informazioni.

Per la gestione dei processi individuati, l'azienda procede attraverso la seguente serie di azioni:

1. Determinare le sequenze e interazioni tra i processi
2. Determinare metodi e criteri per assicurare l'efficace funzionamento e controllo
3. Assicurare la disponibilità di risorse umane e materiali
4. Assicurare la gestione delle informazioni richieste per il monitoraggio ed il miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei processi
5. Condurre misurazioni, monitoraggi e analisi
6. Attuare le azioni necessarie per il conseguimento degli obiettivi prefissati ed il miglioramento continuo dei processi

Tutte queste attività sono regolamentate da un sistema di documenti (procedure, istruzioni, piani della qualità, ordini di servizio, ecc.), che definiscono responsabilità operative e di controllo, modalità di esecuzione delle attività, dati di input e dati di output del processo, interazioni con altri processi.

La documentazione a supporto del SGQ è definita nel *Manuale della Qualità*, lo strumento costruito allo scopo di formalizzare la politica, l'organizzazione e le linee guida del SGQ. Ripartita in documentazione di Sistema e documentazione di Esercizio, essa è costituita da

due tipologie di documenti: documenti descrittivi, che indicano i macroprocessi operanti all'interno di Metronapoli in termini di responsabilità e relazioni tra le funzioni, e documenti di registrazione della qualità, che servono ad evidenziare conformità ai requisiti ed efficace attuazione e funzionamento delle prescrizioni contenute nella documentazione descrittiva.

L'implementazione di un SGQ, e dunque delle norme della famiglia ISO 9000, costituisce un notevole impegno per un'impresa: tutte le attività aziendali vanno adattate alla norma, e da quel momento eseguite in conformità ad essa con un attento rispetto delle procedure e dei vincoli. L'avvenuta certificazione rappresenta dunque non un punto d'arrivo, ma un punto di partenza, per una gestione in qualità del sistema azienda: i metodi e gli strumenti utilizzati vanno continuamente verificati, e all'occorrenza rivisti e adeguati, durante tutto l'arco di vita del Sistema Qualità, tenendo sempre conto degli obiettivi stabiliti e della coerenza interna del sistema.

2.10 La gestione del disservizio

L'analisi delle modalità di gestione della qualità e della customer satisfaction da parte di Metronapoli, che si sta affrontando in questo capitolo, non può non prendere in considerazione le attività di gestione del disservizio.

Il disservizio, come è già emerso nel primo capitolo, è una problematica ineliminabile nell'impresa di servizio, laddove la produzione è contestuale all'erogazione, e le attività sono solo in minima parte standardizzabili. Metronapoli, per la complessità dei servizi offerti, che coinvolgono spesso anche altri operatori, e per la delicatezza dell'ambito in cui opera, deve spesso confrontarsi con tale tematica; allo scopo, l'azienda ha predisposto

opportune misure e procedure per favorire l'interazione con il cliente, e per avvantaggiarsi delle segnalazioni ricevute nell'ottica di correggere e migliorare il servizio offerto.

La gestione dei reclami, processo individuato e formalizzato anche nel SGQ, è attuata in azienda con grande attenzione e responsabilità. Le segnalazioni dall'utenza sono raccolte dall'Ufficio Marketing e Qualità in diversi modi:

- telefonicamente, tramite il call center di Metronapoli;
- via e-mail;
- tramite fax;
- per posta.

Indipendentemente dalla modalità di inoltro, la procedura prevede anzitutto una verifica di fondatezza del reclamo, che richiede uno scambio di informazioni con le funzioni direttamente coinvolte nel disservizio.

Se il reclamo risulta fondato, esso viene inserito, protocollato e catalogato nel registro reclami e si apre un'indagine istruttoria: viene allertato il dirigente responsabile del disservizio, che deve impegnarsi ad accertarne le cause, e comunicarle all'Ufficio Marketing e Qualità, insieme alla descrizione delle azioni correttive intraprese o da intraprendere per evitare il ripetersi dell'evento.

L'iter del reclamo deve poi sempre concludersi, entro 30 giorni dalla data di arrivo, con una risposta, telefonica o per iscritto, all'utente; in tale occasione, gli si forniscono spiegazioni sul disservizio subito, e gli si comunicano gli interventi messi in atto dall'azienda a seguito della segnalazione.

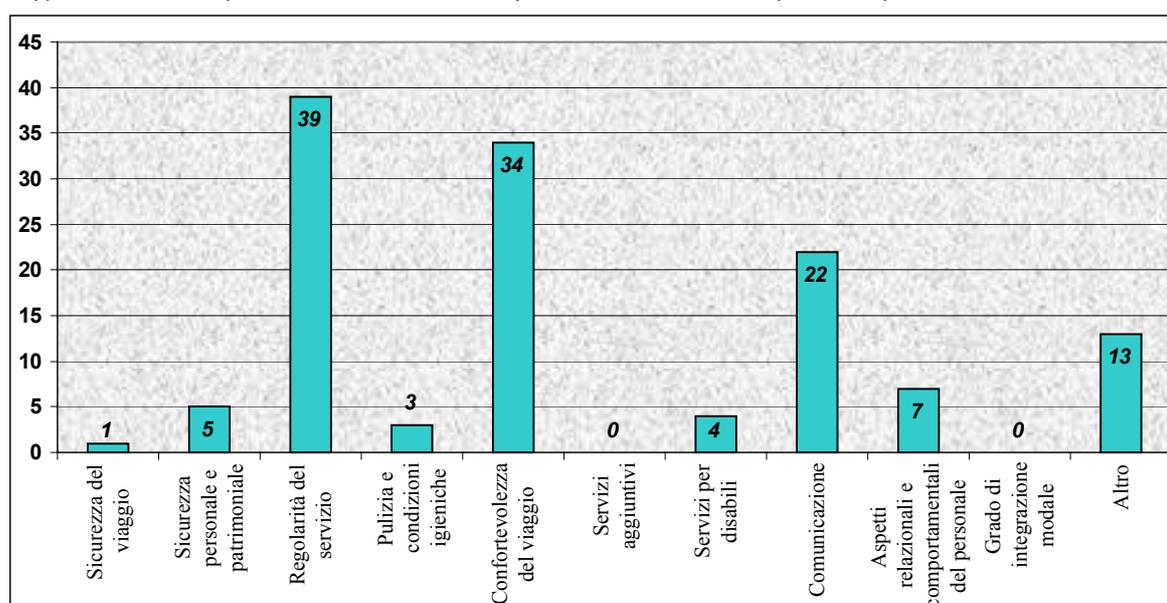
Per esperienza personale, avendo assistito in varie occasioni alla fase di risposta all'utenza, lo stabilirsi di un contatto diretto e l'attenzione mostrata dall'azienda nel trattare il reclamo inoltrato sono sempre accolte con gran favore dall'utenza, che si sente così coinvolta ed

ascoltata: in questa maniera, pur non avendo soddisfatto il cliente in un primo momento, la risoluzione del problema o anche la sola dimostrazione di non averlo ignorato consentono di restituirgli fiducia nell'azienda.

Al di là della risposta immediata all'utente insoddisfatto e dell'adozione di un'intervento correttivo, un'analisi quantitativa e qualitativa dei reclami pervenuti in un dato arco temporale può aiutare l'azienda ad identificare punti di debolezza del processo di erogazione del servizio, e dunque aree in cui concentrare le risorse per attuare una politica di miglioramento.

Tale principio è recepito anche dal Sistema di Monitoraggio della Qualità, che verrà trattato a partire dal prossimo capitolo. A titolo d'esempio, si riporta in figura 2.10 un diagramma rappresentativo del numero di reclami pervenuti a Metronapoli, nei primi sei mesi del 2003, relativamente a ciascuna delle categorie formalizzate dallo stesso SMQ.

Figura 2.10 – Ripartizione dei reclami pervenuti a Metronapoli nel primo semestre del 2003



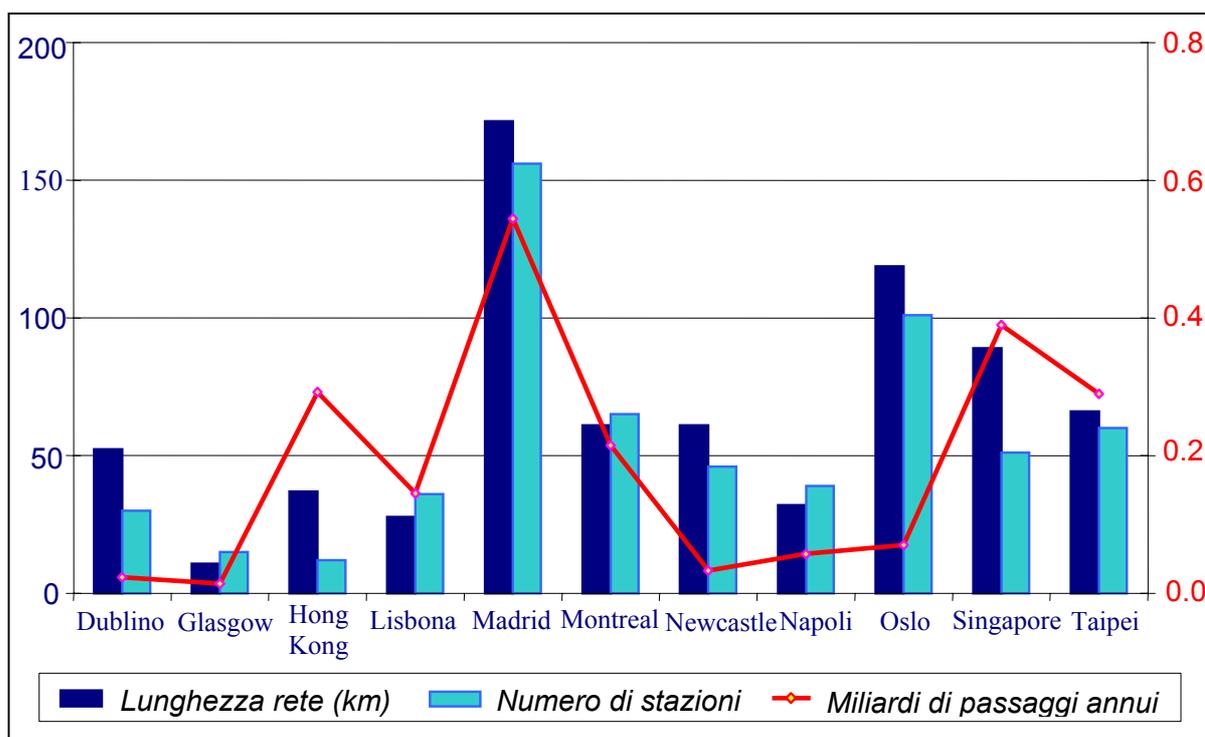
Fonte: Metronapoli S.p.A.

2.11 Benchmarking con le aziende del gruppo NOVA

Dal 2001 Metronapoli fa parte del gruppo NOVA, un programma di benchmarking internazionale tra ferrovie metropolitane, cui aderiscono anche i metrò di Dublino, Glasgow, Lisbona, Madrid, Newcastle, Oslo, Hong Kong, Montreal, Singapore e Taipei.

NOVA nasce nel 1998 su coordinamento del *Railway Technology Strategy Centre* dell'Imperial College di Londra, per favorire lo scambio di informazioni ed esperienze tra metropolitane di medie dimensioni. Una prima esperienza del genere era stata già messa in atto dalla struttura londinese nel 1994, con la costituzione di un gruppo di benchmarking tra metropolitane di grandi dimensioni (almeno mezzo miliardo di passeggeri l'anno) di tutto il mondo, tra cui Londra, Parigi, New York e Berlino: è questo il progetto CoMET, che oggi raggruppa nove metropolitane. La necessità di costituire un gruppo differente per metropolitane di dimensioni minori dipese dalla non comparabilità di realtà eccessivamente differenti per struttura organizzativa, numero di utenti, sviluppo della rete.

Figura 2.11 – Dimensioni della rete e dell'utenza annua nelle metropolitane di NOVA



Fonte: Metronapoli S.p.A.

In figura 2.11 sono riportate le caratteristiche di sviluppo dell'infrastruttura e di utilizzo da parte dell'utenza per le metropolitane del gruppo NOVA.

Gli obiettivi della metodologia CoMET/NOVA sono:

- effettuare confronti per l'individuazione delle *Best Practices*;
- fornire informazioni comparative sia all'alta dirigenza che ai responsabili dell'esercizio;
- introdurre un sistema di misure per la gestione;
- individuare le aree prioritarie che necessitano di miglioramento.

Il benchmarking si basa sull'utilizzo e il monitoraggio dei cosiddetti indicatori chiave di prestazione (KPIs, *Key Performance Indicators*): tali indicatori sono stati definiti di comune accordo dalle società partecipanti a NOVA, suddivisi in sei categorie (*Background, Efficiency, Asset Utilisation, Financial, Reliability/Service Quality, Safety*) e normalizzati rispetto alla dimensione dell'azienda.

La misura e la comparazione dei KPIs, unitamente all'analisi delle metodologie gestionali utilizzate nelle organizzazioni che risultano più efficienti, consentono l'identificazione delle priorità aziendali, e costituiscono le basi per l'adozione delle *best practices*, le "migliori prassi" per il miglioramento delle prestazioni.

L'altra tecnica fondamentale della metodologia di benchmarking in NOVA è l'approfondimento di tematiche specifiche mediante *case studies*: questi si configurano come indagini basate su interviste e analisi di dati, relative ad argomenti proposti a turno dalle aziende del gruppo, e a cui tutti i partecipanti sono chiamati a rispondere con le proprie conoscenze ed esperienze. La best practice può scaturire dalla combinazione delle prassi di

più aziende, e anche dall'analisi di casi di eccellenza in altri settori, dalle problematiche in qualche modo confrontabili con quelle del trasporto metropolitano.

2.12 Relazioni tra contratti di servizio, customer satisfaction, carta della mobilità e certificazione: verso una gestione unitaria della qualità

Con l'analisi effettuata nel presente capitolo, si sono individuati gli elementi fondamentali che costituiscono o demarcano il Sistema Qualità di Metronapoli: i contratti di servizio, la carta della mobilità, le indagini di customer satisfaction, la certificazione di qualità, la gestione dei reclami.

Questi elementi si interfacciano e influenzano tra di loro in diverse maniere, determinando le strategie e le modalità di gestione dell'azienda.

In particolare, si possono rilevare le seguenti interazioni:

- *Contratti di servizio – Carta della mobilità*: i contratti di servizio prescrivono l'obbligo da parte di Metronapoli di redigere la carta dei servizi con periodicità annuale, traducendo di fatto le indicazioni del DPCM 30/12/98.
- *Contratti di servizio – Indagini di customer satisfaction*: i contratti fissano le modalità, i tempi e le aree d'indagine da approfondire presso l'utenza; i livelli di qualità percepita emersi dall'indagine si traducono poi in premi o penali attraverso gli algoritmi precisati nei contratti.
- *Contratti di servizio – Certificazione di qualità*: nei contratti di servizio, come si è detto, è chiaramente espresso l'obbligo da parte dell'azienda di ottenere e mantenere la certificazione ISO 9001; d'altra parte, il Sistema Qualità costruito nell'azienda, il

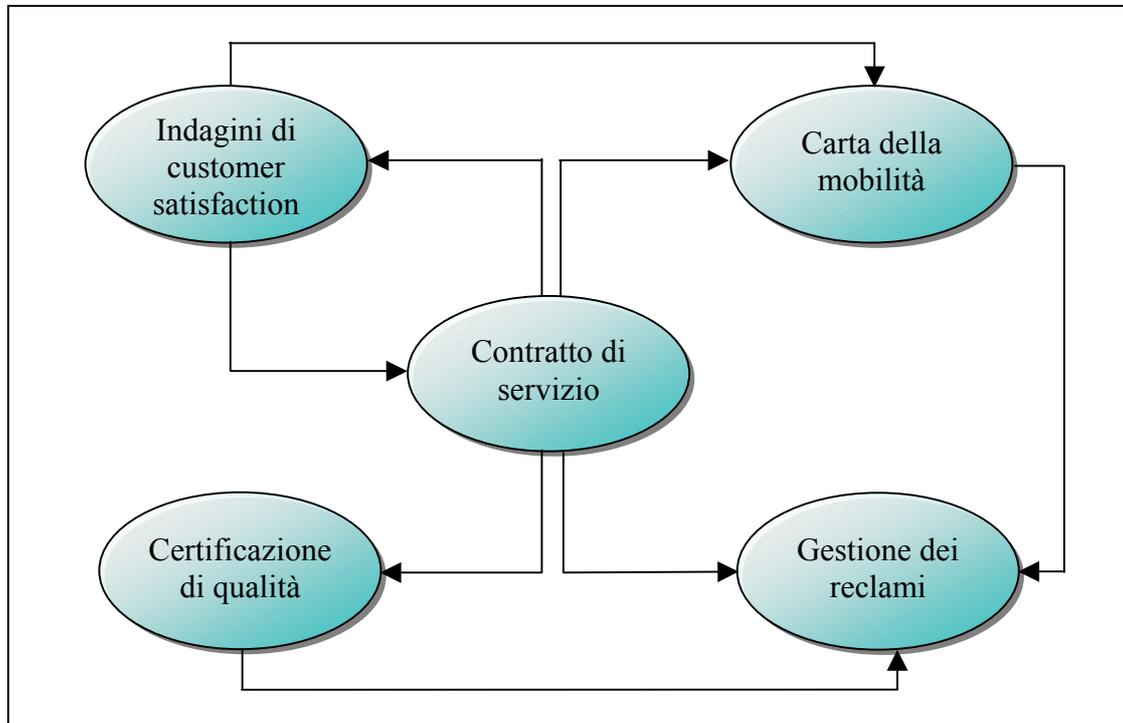
Manuale della Qualità e le procedure devono sempre tener conto e rispettare i requisiti e i vincoli contrattuali.

- *Contratti di servizio – Gestione dei reclami*: tra gli standard minimi di servizio, i contratti impongono la presenza di un call center con numero verde, per favorire il contatto tra utenza e azienda.
- *Indagini di customer satisfaction – Carta della mobilità*: tra gli indicatori di qualità riportati nella carta ad espressione dei livelli di servizio raggiunti, molti sono indicatori di percezione, il cui valore scaturisce dalle rilevazioni annuali presso l'utenza.
- *Certificazione di qualità – Gestione dei reclami*: il processo di trattamento delle segnalazioni provenienti dall'utenza è una delle attività fondamentali nel Sistema di Gestione della Qualità; le modalità operative sono accuratamente descritte in apposite procedure, e vanno applicate adeguatamente, coerentemente con quanto indicato dalle norme della famiglia ISO 9000.
- *Carta della mobilità – Gestione dei reclami*: la carta della mobilità, oltre ad indicare le modalità per l'inoltro di reclami, segnalazioni e proposte, si interfaccia con la gestione del disservizio in quanto stabilisce standard di prestazione; qualunque evento che porti le prestazioni reali al di sotto degli standard dichiarati può essere fonte di reclami, da trattare secondo l'iter già esaminato.

La presenza di tante relazioni fra gli elementi del Sistema Qualità di Metronapoli rende chiara l'esigenza di uno stretto coordinamento tra tutti i processi che ne fanno parte. Tale coordinamento può venir meno per la complessità delle attività svolte, per le difficoltà di comunicazione tra i vari responsabili, per differenze di impostazione dei processi originate sin dalla fase progettuale; alle incoerenze e difformità bisogna tuttavia ovviare puntando ad

una gestione unitaria della qualità, che utilizzi gli stessi criteri, gli stessi indicatori ed analoghe modalità operative.

Figura 2.12 – Relazioni tra gli elementi della gestione della qualità



Fonte: Elaborazione propria