

CLIENTE: ATAM Azienda Trasporti Automobilistici **PERIODO:** 2006-2007
Municipali S.p.A.

OBIETTIVI

Il progetto di ristrutturazione aziendale è stato finalizzato ad individuare il mix di iniziative per raggiungere una maggior efficienza produttiva e le condizioni di uno stabile equilibrio economico. In particolare il Piano si è posto i seguenti obiettivi:

- **disporre di un quadro di riferimento economico-gestionale completo, omogeneo e dettagliato sui business di ATAM (TPL e Parcheggi);**
- **determinare peculiarità e potenzialità aziendali;**
- **disporre di un piano strategico-industriale per l'implementazione degli obiettivi concordati.**

DESCRIZIONE DEL PROGETTO

Il progetto è stato sviluppato secondo il seguente processo logico:

- **Analisi** (analisi e valutazione delle performance tecnico-economiche di ATAM per individuare macro potenzialità/rischi, analisi dei possibili scenari evolutivi, delle aspettative di azionisti e stakeholder, delle potenzialità e criticità delle possibili iniziative, per individuare gli obiettivi specifici e focalizzare il Piano sulle iniziative *percorribili*);
- **Focus sulle iniziative del Piano Industriale:**
 - a. revisione della rete urbana di Trasporto Pubblico del Comune di Arezzo (“Progetto di rete”);
 - b. revisione della struttura organizzativa di ATAM (“Progetto Organizzazione”);
 - c. implementazione di altre iniziative di Piano (es. reengineering processi aziendali).
- **Stima degli effetti economici delle iniziative di Piano e predisposizione bilanci revisionali.**

Il Piano Industriale è stato redatto su un orizzonte temporale di 4 anni (2007-2010) ed ha riguardato in particolare i seguenti aspetti:

- missione, posizionamento competitivo e linee di business;
- assetto societario e scenari evolutivi;
- progetti ed iniziative di efficientamento;
- valutazione degli impatti tecnici ed organizzativi delle iniziative di Piano;
- stima dell'effetto economico delle iniziative di Piano;
- conti economici e stati patrimoniali previsionali per il periodo 2007-2010.

Tra le iniziative individuate si segnalano in particolare:

- **Piano di riassetto del sistema locale:** a partire dall'assetto attuale di ATAM (attualmente coesistono la gestione dei servizi di TPL, regolamentati da un contratto di servizio affidato con gara e la gestione parcheggi e aree di sosta a pagamento, regolamentata da un contratto di servizi con il Comune di Arezzo) il Piano individua tre possibili scenari di sviluppo, focalizzati sulla gestione alternativa dei due business, da attuare attraverso la cessione di un ramo d'azienda o con la ricerca di un socio privato;
- **Revisione Struttura Organizzativa** con l'obiettivo di individuare le iniziative organizzative per migliorare il funzionamento di ATAM (ogni scelta strategica è naturalmente collegata ad iniziative diverse o a diverse priorità); la stima del dimensionamento degli organici recepisce gli effetti attesi dalle altre iniziative del Piano ed è basata sul calcolo del fabbisogno annuale teorico (coerente con gli interventi di razionalizzazione della rete e con le altre iniziative del Piano industriale), sulle risorse umane disponibili in ogni anno e sulle iniziative per allineare progressivamente gli eventuali gap;
- **Revisione Rete e Servizio** basata sulla regolarizzazione del servizio di TPL con l'istituzione di orari cadenzati (dimensionati proporzionalmente nel tempo, ai flussi di domanda) e la semplificazione dei percorsi delle linee per razionalizzare il funzionamento della rete e dell'esercizio, con un migliore impiego delle risorse in termini di uomini e di veicoli. Nel breve periodo sono previsti interventi di mantenimento, di portata limitata, ma che consentono di eliminare le principali imprecisioni del servizio; di impatto più marcato è invece l'effetto sull'efficienza che potenzialmente può essere conseguito con una revisione radicale della rete;
- **Produttività ed efficientamenti:** oltre alla razionalizzazione di alcuni processi (tra cui, in particolare, quello manutentivo) ed agli efficientamenti ottenibili attraverso la razionalizzazione di alcuni acquisti, il Piano evidenzia due principali categorie di efficientamento della produttività aziendale; tali iniziative potranno determinare una riduzione diretta del fabbisogno di risorse umane (prestazione lavorativa media giornaliera, tempi di guida al pubblico, tempi accessori e tempi di presentazione, presenza in servizio) o un effetto in termini di aumento della flessibilità nella determinazione dei turni e quindi, indirettamente, una riduzione del fabbisogno (prestazione lavorativa massima giornaliera, compensazione della prestazione lavorativa, orario di inizio/fine turni interi, tempi di trasferimento inizio/fine turno).