

Una organizzazione a misura d'uomo

Marco Polo ha una nuova organizzazione lavorativa. Ne abbiamo dato conto a febbraio scorso, quando abbiamo presentato l'accordo raggiunto il 23 gennaio di quest'anno tra la Società e le Organizzazioni Sindacali proprio sulla nuova architettura organizzativa. In quell'occasione scrivemmo che, tra le ragioni per dare vita ad una diversa organizzazione, figurava (e figura) l'esigenza di Marco Polo di consolidare la propria posizione nel competitivo mercato del Facility Management. Ora riprendiamo l'argomento per approfondirlo grazie alla disponibilità di due esponenti di Marco Polo, Walter Cuminetti e Luca Quaresima. Il primo è il Responsabile delle Risorse Umane e del Servizio Prevenzione e Protezione, il secondo, oltre a curare la commessa Eur, è il Responsabile del Sistema Gestione Integrata.

La prima domanda è scontata: perché Marco Polo ha sentito la necessità di rinnovare il proprio modello organizzativo?

Quaresima: *Per molteplici ragioni, tra le quali anche quella, fondamentale, di cercare di dare risposte sempre più efficienti ed efficaci alle esigenze del cliente. Non a caso la trasformazione più grande di questo processo organizzativo è stata quel-*



la dalla strutturazione per servizi alla strutturazione orientata al cliente. Conseguenza del modificato orientamento è la presenza di responsabili incaricati di seguire l'intero ciclo di erogazione del servizio dedicato al cliente. In questo senso abbiamo ripreso lo schema organizzativo della commessa Eur, la quale già prevedeva un responsabile, il sottoscritto, con l'incarico di seguire l'erogazione di tutti i tipi di servizi, dalla pulizia alla vigilanza, dalle ristrutturazioni alle manutenzioni e così via. Poiché questo modello lo abbiamo testato nel 2007 con buoni risultati, abbiamo deciso di estenderlo a tutta la Società. Per fare un esempio piuttosto indicativo, da una prima fase in cui, per richiedere uno spostamento, occorreva interfacciarsi con tre persone diverse (una per la pulizia, una per il facchinaggio ed una per la telefonia), siamo passati ad una seconda fase in cui è prevista un'unica interfaccia. È evidente il vantaggio di avere un'individuazione più precisa e puntuale del responsabile incaricato di seguire l'intero ciclo di sviluppo del processo operativo.

Intervista a Walter Cuminetti e Luca Quaresima

Nel nuovo modello strutturale di Marco Polo prevista la valorizzazione delle capacità professionali delle risorse umane, la cui partecipazione consapevole al progetto è indispensabile per il raggiungimento degli obiettivi societari. Prezioso, pur nella distinzione dei ruoli, il contributo di tutte le Rappresentanze Sindacali



Le principali differenze con la precedente organizzazione?

Q. *La possibilità del cliente di rivolgersi al responsabile di questa o quella attività. Adesso, infatti, al cliente basta manifestare la propria esigenza e questa sarà soddisfatta, in maniera del tutto autonoma, dal responsabile dedicato. La differenza più rilevante con il passato è data, quindi, dalla riunione di tutte le attività in un unico ciclo e dal loro affidamento ad un solo responsabile. Prima, invece, le attività erano segmentate a causa della suddivisione per servizi dell'organizzazione. La modifica introdotta è un passo in avanti di non poco conto.*

L'organizzazione è già completata o è ancora in itinere?

Q. *L'organizzazione è completata e il relativo ordine di servizio è uscito il 1° aprile scorso.*

Semplificando, si può dire che la nuova organizzazione è a misura di cliente. Questa considerazione porta ad un'altra domanda: quali sono i principali clienti di Marco Polo?

Cuminetti. *I maggiori clienti, quelli che richiedono più lavoro, sono indubbiamente Acea Distribuzione, Acea Ato2, AceaElectrabel, Laboratori Spa, ma anche le commesse esterne, in particolare i clienti come l'Istituto di Vulcanologia, Aci Informatica, Alitalia, il Senato della Repubblica determinano l'aumento del lavoro che stiamo riscontrando. Marco Polo, inoltre, è un'azienda in forte espansione e perciò continua a partecipare a gare pubbli-*



che. Gli impegni continuamente crescenti comportano l'inderogabile necessità di reperire risorse altamente specializzate nei vari settori: termoidraulica, elettricità, manutenzione degli apparati telefonici, antintrusione e così via.

Nell'accordo sindacale del 23 gennaio 2008 si parla di esperimento di personale per adeguare il numero delle risorse alle nuove esigenze derivanti dalla modifica del modello organizzativo. Questa ricerca è già in corso?

C. *Prima di rispondere alla domanda ritengo necessaria una premessa. Prima ancora del varo della nuova organizzazione, Marco Polo ha messo in atto un processo di formazione manageriale che ha coinvolto tutti i quadri e le figure professionali di gruppo A della Società. Queste figure apicali di Marco Polo sono state pertanto impegnate in uno stage formativo, attivato con la collaborazione della prestigiosa Università Bocconi, in modo di farle arrivare al momento del cambiamento organizzativo adeguatamente preparate e sensibilizzate. Per quanto riguarda la ricerca di personale, in collaborazione con tutte le Organizzazioni Sindacali aziendali, nessun'esclusa, è stato deciso di trovare le risorse indispensabili alla Società per continuare a rispondere al meglio alle esigenze di*



mercato, come prevede la nuova struttura organizzativa. Pertanto, ai primi di aprile, abbiamo concluso tutti i dovuti passaggi con le Organizzazioni Sindacali.

Ci sembra di capire che con i Sindacati è stato stabilito un rapporto costruttivo.

C. *Direi proprio di sì. L'atteggiamento dei Sindacati, pur nella distinzione dei ruoli, è stato assolutamente collaborativo e partecipativo. D'altra parte, questi cambiamenti organizzativi, che sono prima di tutto culturali, devono avvenire con la partecipazione di tutti quanti, altrimenti non si va da nessuna parte. E' doveroso, perciò, ringraziare le Organizzazioni Sindacali con il cui prezioso contributo è stato avviato un processo di cambiamento che segna una svolta nella ancor breve ma già intensa vita di una Società vivacemente attiva su un mercato, quello del Facility, che al momento offre numerose occasioni di lavoro.*

Su questo mercato con che tipo di competitori si deve confrontare Marco Polo?

Q. *Con competitori molto agguerriti. Ne cito qualcuno: Cofathec, Siram, Manutencoop, Elyo, Pirelli. Si tratta di imprese molto ben organizzate che operano a livello nazionale ed internazionale, alcune delle quali sono ben note anche ai non addetti ai lavori. Noi inizialmente abbiamo operato su un patrimonio immobiliare messo a disposizione dalle Società della joint venture - Acea, Ama ed Eur - poi, con l'apertura alle commesse esterne, ci siamo immessi in un mercato meno protetto, sul quale ci dobbiamo confrontare con questi player aggressivi e ben attrezzati.*

Una diversa organizzazione comporta sempre qualche problema, specialmente al primo impatto: quale difficoltà è stata prevista di dover affrontare con l'adozione del nuovo modello organizzativo?

C. *La resistenza opposta da ciascuno di noi allorché le situazioni della vita ci mettono di fronte ad un cambiamento culturale. So di ripetermi, però ritengo con convinzione che questa nuova organizzazione comporta in primis la modifica della nostra cul-*

tura lavorativa. È per questo motivo che stiamo lavorando molto sul nostro patrimonio, vale a dire sulle nostre risorse umane. Un lavoro che risale a qualche anno fa, quando, attraverso programmi di formazione, ci siamo impegnati a mettere in atto tutto il necessario per il miglioramento non solo delle professionalità ma anche del clima aziendale. Credo che siano noti i problemi incontrati dalla Società proprio nella sua fase costitutiva: ebbene, ora il vento è cambiato e il clima è sicuramente più sereno. Lo dimostrano la grande partecipazione e il grande contributo che il personale attualmente impiegato in Marco Polo dà allo svolgimento quotidiano della normale attività lavorativa. In tutti, infatti, c'è la consapevolezza che, seppur difficili da raggiungere, gli obiettivi societari sono sicuramente raggiungibili.

Quali obiettivi sono stati già raggiunti?

C. *Un obiettivo sul quale si stava lavorando già da qualche tempo è stato quello, ambizioso e non facile da conseguire, della certificazione OHSAS 180001. A noi il raggiungimento di un obiettivo di tale portata è costata non poca fatica, basti pensare che in Italia soltanto l'1,5 per cento delle aziende è certificato, però ha dato anche la spinta ad impegnarci per continuare a mantenere la certificazione. Come si sa, un'azienda certificata è sottoposta a visite ispettive periodiche, quindi non basta conseguire la certificazione, bisogna anche saperla mantenere nel tempo. Un altro fiore all'occhiello della Società è costituito dalle officine di via Ostiense 106, nel complesso della Centrale Montemartini, anch'esse certificate OHSAS 180001.*

Q. *Vorrei segnalare altri due obiettivi importanti raggiunti da Marco Polo. Nella logica di maggiore attenzione al cliente, dallo scorso febbraio le attività di call-center sono state riorganizzate con ottimi risultati. Dal 2007, inoltre, è stato adottato un nuovo programma di gestione delle richieste, Archibus, che ci ha consentito di mettere a disposizione on-line, quindi in tempo reale, le prestazioni dell'Azienda tramite una reportistica. Grazie a questo programma, il cliente è in grado di visionare lo stato della sua richiesta e di accedere, senza possibilità di errore o di equivoco, a tutte le relative informazioni, (tempo di lavorazione previsto, nominativo della persona incaricata del lavoro e quant'altro d'interesse). Poi sono a dispo-*



sizione anche accurate reportistiche che prendono i dati dalla centrale di coordinamento e sono raggiungibili, da parte di un utente conosciuto, in tempo reale tramite web da qualsiasi postazione. Queste della Società sono scelte improntate alla massima trasparenza e alla più grande chiarezza.

Gli obiettivi conseguiti sono importanti e altri, altrettanto importanti, saranno sicuramente raggiunti grazie alla nuova organizzazione. Un'organizzazione, però, per funzionare al meglio deve far leva su una struttura insostituibile, quella rappresentata dalle risorse umane. C'è stato il contributo partecipativo del personale allo sforzo organizzativo di Marco Polo?

C. *È vero, un'organizzazione è efficace nella misura della validità delle risorse umane sulle quali può fare affidamento. Marco Polo - non è un segreto - non ha risorse patrimoniali, la sua*



sola risorsa è quella del personale. Come ho già detto prima, le risorse umane, proprio perché costituiscono la nostra unica ricchezza, sono state coinvolte in percorsi formativi non solo professionali, non solo riguardanti l'igiene e la sicurezza sul lavoro, ma anche mirati a indagare e perfezionare tutti i processi comunicativi. Migliorare la comunicazione è importante proprio perché Marco Polo è un'azienda che si rivolge al cliente. Come accade di solito in circostanze analoghe, all'inizio abbiamo avuto qualche resistenza, ma ora i risultati sono indubbiamente lusinghieri dal punto di vista sia della valutazione dell'efficacia dell'apprendimento sia della valutazione del docente. Queste valutazioni vengono riscontrate tramite gli strumenti indicati dagli standard europei, secondo i quali i nostri corsi formativi sono somministrati. Attraverso test assolutamente anonimi, compilati dai partecipanti, noi rileviamo degli indici per un giudizio globale dei corsi. Ebbene, fino ad ora non possiamo davvero lamentarci, il grado di soddisfazione e di adesione dei partecipanti è elevato. Basti pensare che dai colleghi sono stati richiesti altri corsi di approfondimento non solo professionale, non solo sulla comunicazione, ma anche su altri argomenti apparentemente lontani dagli abituali interessi aziendali. Grazie alla disponibi-



lità dell'Amministratore Delegato della Società, quest'anno siamo riusciti ad organizzare dei corsi sulla corretta educazione alimentare. In fin dei conti, non si tratta di un argomento del tutto estemporaneo: è anche interesse dell'Azienda avere i dipendenti in buona salute e una corretta alimentazione è essenziale per il benessere fisico della persona. Aver permesso l'attivazione di un simile corso è la dimostrazione della grande attenzione del top management verso le risorse umane dell'Azienda.

Nel 2001 Acea acquisì da Enel il ramo d'azienda della distribuzione elettrica romana e il conseguente processo d'integrazione di quei colleghi con chi in Azienda già operava nel settore è stato lungo e non del tutto facile. Per via di regole e consuetudini diverse. In Marco Polo sono presenti dipendenti di rami di tre aziende diverse, quindi anch'es-

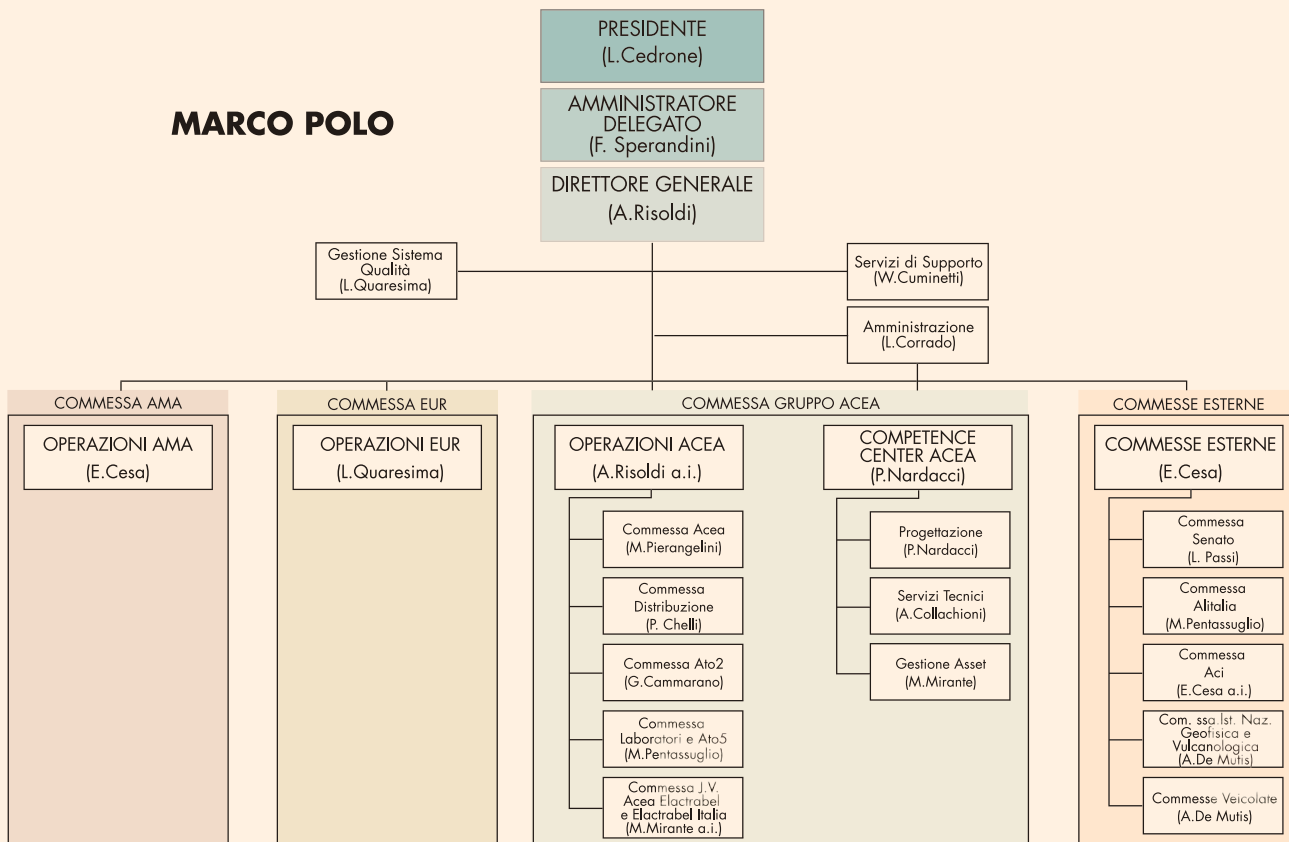
si con storie, norme e culture lavorative differenti: ciò ha costituito (o costituisce ancora) un problema sul cammino del necessario processo d'integrazione?

C. Ovviamente gli inizi non sono stati facili, ma nel corso del tempo c'è stato un certo miglioramento. Oggi la collaborazione tra queste tre realtà esiste, è un dato di fatto: tutti, infatti, partecipano allo stesso progetto con la massima disponibilità e con il massimo impegno. Il processo d'integrazione è in atto e anche questo contribuisce a far funzionare bene Marco Polo. Sicuramente molto è stato fatto, ma altrettanto sicuramente molto c'è ancora da fare per migliorare ancora di più l'efficiacia e l'efficienza della nostra Azienda.

Q. Sull'argomento dell'integrazione vorrei aggiungere qualcosa. La difficoltà più visibile che si incontra sul cammino dell'integrazione è data dalla differenza dei contratti normativi. I dipendenti di Marco Polo sono regolamentati da cinque contratti collettivi nazionali di lavoro diversi e per



MARCO POLO



ora la possibilità di applicare un solo contratto non è remota, bensì è quasi irrealizzabile.

Su quante persone può contare Marco Polo per lo svolgimento delle proprie attività?

C. *Per il momento su circa 480 unità. Come detto, Marco*



Polo però è un'azienda in progress, il cui numero della forza lavoro è strettamente legato agli appalti che si riescono ad ottenere. Nel caso, quindi, di acquisizione di un appalto come quello della Banca d'Italia, un cospicuo aumento di personale appare indispensabile.

Q. *Rispetto al numero dei dipendenti di Marco Polo, esiste uno zoccolo duro costituito dai contratti di servizio con i relativi tre rami d'azienda, poi c'è la parte variabile collegata ai diversi appalti.*

Dalle commesse esterne acquisite si capisce che Marco Polo, pur essendo ancora giovane, ha già conquistato una posizione di rilievo nel panorama del Facility romano. Quanto deve di questo successo ad Acea, Ama ed Eur?

Q. *Marco Polo ha avuto in dote dai tre Soci della joint venture un patrimonio immobiliare di notevole interesse, non solo economico ma anche sotto l'aspetto dei beni culturali, soprattutto per quanto riguarda la parte Eur. La gestione di un patrimonio così vasto e differenziato costituisce un punto di forza tale da permettere all'Azienda di presentarsi in ogni occasione sul mercato con le carte in regola per competere con chiunque. Non sono avvenute per caso le acquisizioni delle commesse di Alitalia, di Aci Informatica e del Senato.*

È prevista un'espansione della Società fuori dei confini comunali?

Q. *Al momento già opera a Frosinone con Acea Ato5 e ha avviato contatti con le Società del Gruppo Acea che si occupano di termovalorizzazione. Abbiamo anche aperto dei cantieri in varie località del Lazio, tra cui Subiaco e Palestrina.*

All'inizio da Acea si guardava a Marco Polo con un certo scetticismo, causato anche dal cambiamento di abitudini

lavorative ormai consolidate. Ora com'è la situazione? Come sono i rapporti tra la Società e piazzale Ostiense?

Q. *I rapporti spesso sono influenzati dalle aspettative. Acea è un cliente e il cliente ha sempre ragione, ma in realtà fino ad un certo punto. Forse certe incomprensioni dipendono da un deficit di comunicazione. Noi di Marco Polo abbiamo già fatto molti sforzi organizzativi, ne dobbiamo fare uno in più per quanto riguarda la comunicazione. Dobbiamo migliorare i rapporti con il cliente e cercare di fornirgli il maggior numero possibile di informazioni. Abbiamo anche fatto dei sondaggi circa la soddisfazione del cliente e abbiamo fatto un passo in avanti sulle richieste di lavoro. Rispetto al loro grado di soddisfazione, prima era prevista l'espressione di due livelli (sufficiente o insufficiente), adesso ne sono previsti cinque per mettere a fuoco meglio le esigenze del cliente. Su Archibus per i clienti c'è l'opportunità di esprimere una valutazione sulla lavorazione, opportunità sfruttata soltanto dal 70 per cento della clientela, mentre il 30 per cento non ritiene di dover esprimere un giudizio. Que-*



sta risposta parziale non ci consente di poter correggere compiutamente i nostri difetti. Inoltre, il cliente qualche volta va anche educato, nel senso che deve essere richiamata la sua attenzione sia sulle prestazioni di cui ha diritto perché comprese nel contratto di servizio, sia su quelle non comprese che tuttavia gli vengono rese ugualmente ma con un costo a parte. Queste prestazioni extracontrattuali seguono procedure diverse che comprendono l'autorizzazione (quindi il controllo) della spesa da parte del cliente. Regolando meglio questi due fattori, forse migliorerà il rapporto con il cliente.

Nelle foto del servizio una serie di interventi realizzati da Marco Polo:

- pagina 19, lavori sulla Sede Acea di piazzale Ostiense, lato viale Marco Polo
- pagina 20, lavori di ristrutturazione nella Sede di piazzale Ostiense
- pagina 21, le officine di via Ostiense 106, fiore all'occhiello di Marco Polo
- pagina 22, il PalaLottomatica e il Palazzo dei Congressi. Dell'Eur Marco Polo gestisce il patrimonio immobiliare e il verde
- pagina 23, interno ed esterno della sede della joint venture AceaElectrabel