

DAL «FAR FARE» AL «FARE»

THINK TANK HRC Cambio organizzativo per l'Acquedotto Pugliese che ha deciso di internalizzare alcuni servizi. Nel nome dell'efficienza dei processi.

■ Un cambio organizzativo e prima ancora culturale: passare da un'azienda che fa fare quasi tutto all'esterno a un'azienda che agisce all'interno. Ristrutturare l'azienda passando dal "far fare" al "fare". È questo che è accaduto in Acquedotto Pugliese. «Siamo partiti da un'idea strategica semplice» dice Alfredo Correrà, direttore risorse Umane dell'azienda: «Rifocalizzarci sul core business aziendale di gestori di un servizio idrico integrato, concentrandoci sulla gestione operativa delle reti, degli impianti di potabilizzazione, della depurazione.

La direzione risorse umane & organizzativa in che modo sta promuovendo il cambiamento?

Una delle azioni più importanti è stato l'insourcing a livello di depurazione. Prima l'azienda si era appoggiata alla depurazione in outsourcing: una situazione paradossale, come se una grande casa automobilistica si affidasse a motori o carrozzerie di produzione esterna. Fino a ottobre 2008 gestivamo in outsourcing le attività di depurazione di 180 impianti sparsi in tutto il territorio pugliese. Poi abbiamo creato una società ad hoc per l'insourcing, implementando una visione industriale e spostando il focus dall'essere controllori di un processo a esserne produttori. Stiamo mettendo a regime i processi del ciclo attivo grazie all'introduzione di moduli Sap, con focus sulla gestione di esercizi e reti. Il tutto per migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi, con particolare attenzione alla riduzione degli head count. Stiamo procedendo a stabilizzare i processi con riferimento alle unità periferiche. E in concerto con le organizzazioni sindacali stiamo variando l'orario di lavoro.

Avete predisposto strumenti ad hoc?

Siamo partiti dalla formazione tecnica, rivolta a operai e personale per predisporre un intervento più attivo da parte delle risorse

coinvolte (solo nel corso dello scorso anno abbiamo sviluppato 105 mila ore di formazione).

E per i manager avete pensato a percorsi di training particolari?

Sì, certo, mirata a integrare le competenze della figura manageriale. Il concetto è: ottemperare al servizio considerando anche l'economicità di gestione.

Come avete fatto?


Abbiamo mappato strutture organizzative, ruoli, dettaglio dei processi. E abbiamo messo a punto il Performance management, avviando un sistema di valutazione annuale

delle prestazioni che sta dando ottimi risultati. Non si tratta solo dell'avvio di una procedura, ma di un cambiamento mentale e culturale. Cultura della valutazione, dell'oggettivazione, dell'attribuzione di obiettivi: step assolutamente di primo piano nel nostro cammino evolutivo.

Come sono state accolte le iniziative?

Abbiamo implementato attività inedite, e non nego che all'inizio la cosa ha generato un certo disorientamento. Ma gli elementi più ricettivi tra le nostre risorse hanno già fatto proprio lo stimolo ricevuto. Si tratta di progetti in continuo divenire sia per le risorse umane sia per l'intera realtà aziendale.

Attualmente su quale area vi state concentrando?

Una delle aree su cui ci stiamo impegnando di più è la Comunicazione, che muove cambiamento ma anche percezione stessa del mutamento in atto. E delle sue tappe, che chiamano in causa variabili che impattano sulla risorsa in sé e sul complesso delle sue relazioni. Il cambiamento organizzativo è stato implementato all'insegna dell'efficienza, efficacia, ed economicità: parametri sui quali viene valutato ogni manager. Ma certo non si finisce mai di imparare, e di evolversi. 



FOCUS SUL CORE BUSINESS

L'Acquedotto Pugliese ha in corso un processo di riorganizzazione. Obiettivo: rifocalizzarsi sul core business di gestori di un servizio idrico integrato.



ALFREDO CORRERA

IL PROFILO DEL MANAGER...

Alfredo Correrà dal Febbraio 2008 è direttore del personale e organizzazione di Acquedotto Pugliese Spa. In precedenza ha maturato esperienze in Manuli Rubber Industries, dove ha ricoperto il ruolo di corporate Hr director e nel Gruppo Natuzzi, come responsabile risorse umane per la sede centrale & Overseas.

...E QUELLO DELL'AZIENDA

Con oltre 20.000 chilometri di reti idriche, 10.000 chilometri di reti fognarie e 180 depuratori, Acquedotto Pugliese è fra le più imponenti opere d'ingegneria idraulica mai realizzate. Garantisce il servizio idrico, che va dalla captazione alla raccolta, sino alla potabilizzazione e alla distribuzione dell'acqua a oltre quattro milioni di cittadini. Gestisce, inoltre, i servizi di fognatura e depurazione. L'azienda oggi conta 2.200 dipendenti e tre società interamente controllate.

IN COLLABORAZIONE CON



WWW.HRCOMMUNITYACADEMY.NET
info@hrcommunityacademy.net