Open facility management come nuovo paradigma

Alberto Felice De Toni e Mattia Montagner - *Università di Udine*

Il Facility Management (FM) ha rappresentato negli ultimi decenni un importante strumento di semplificazione e razionalizzazione nella vita delle aziende pubbliche e private. Uno strumento che tuttavia non sempre è stato in grado di rispondere alle sfide della complessità, dell'integrazione fra vari livelli, di un ridimensionamento dei costi che però non diminuisca il livello delle prestazioni erogate. Si rendono dunque necessari nuovi modelli che facciano tesoro di quanto il facility management ha insegnato e prodotto, ma che siano anche capaci di superarne i limiti e migliorarne gli esiti.

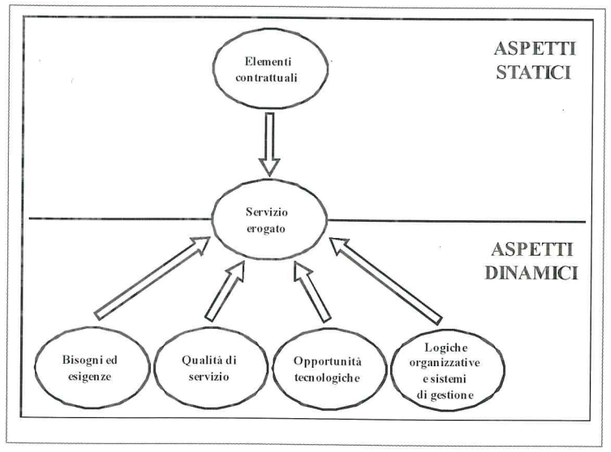

Figura 1 – Servizio tra vincoli rigidi e spinte dinamiche

PRINCIPI		STRUMENTI	
		FACILITY MANAGEMENT	OPEN FACILITY MANAGEMENT
FLESSIBILITÁ CONTRATTUALE		• Contratto rigido • Contratto flessibile con service level agreement	Contratto flessibile con service level agreement
INTEGRAZIONE TRA ATTORI	COORDINAMENTO TRA ATTORI	Non regolato (coordinamento occasionale)	Tavolo di partnership (coordinamento sistematico)
	CONDIVISIONE DEI SISTEMI DI MISURAZIONE DELLE PRESTAZIONI	Performance measurement system indipendenti	Performance measurement system condiviso

Tabella 1 – Il confronto tra gli strumenti dei due approcci

LE CRITICITÁ NEL FACILITY MANAGEMENT

Il facility management è un ambito estremamente soggetto a problematiche nella gestione dei servizi. Le criticità emergono dall'incapacità di clienti e fornitori di seguire le variabili dinamiche del facility management, variabili quali:

- mutamenti nei bisogni del consumatore finale e nelle esigenze del cliente/committente;
- crescite nei livelli di servizio richiesti;
- cambiamenti nelle opportunità tecnologiche;
- evoluzioni nei modelli organizzativi e nei sistemi di gestione.

Questi aspetti dinamici contribuiscono a modificare l'ambiente in cui operano le parti, ma si contrappongono ai vincoli rigidi di alcune forme contrattuali, soprattutto in ambito pubblico. Infatti, generalmente i contratti non sono in grado di adeguarsi alle variabili dinamiche a cui sono sottoposti. Proprio questa caratteristica dei contratti è nota con il nome di incompletezza contrattuale.

In tali condizioni il servizio erogato si trova a essere oggetto di richiesta di cambiamento in termini di bisogni ed esigenze, livelli di servizio, ecc. e al tempo stesso vincolato da elementi contrattuali statici (*figura 1*). Questi vincoli contribuiscono a porre il cliente e il fornitore in uno stato di conflitto latente che, prima o poi, genera pericolosi contenziosi. L'analisi di un caso studio – l'appalto tra l'Azienda per i Servizi Sanitari di Trieste (ASS1, cliente) e il Consorzio Nazionale Servizi (CNS, fornitore) – ha dimostrato come tutto questo sia vero. Infatti è stato evidenziato un sostanziale disallineamento tra le reali esigenze delle strutture dell'ASS1 e le attività previste a contratto. Si rende quindi necessario un nuovo modello gestionale che consenta ai contraenti di un appalto di FM di adeguare costantemente i servizi erogati alle spinte dinamiche di contesto.

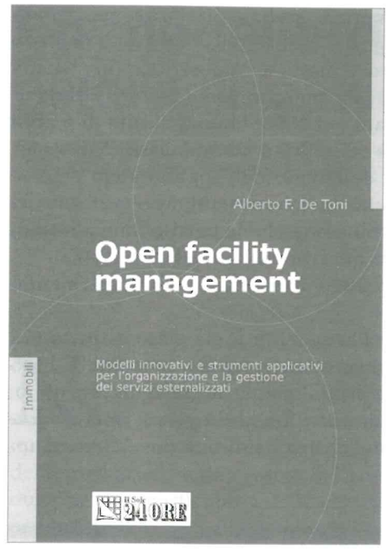

Figura 2 – Ambiti e strumenti dell'Open Facility Management

UN NUOVO PARADIGMA: L'OPEN FACILITY MANAGEMENTTM

Per la soluzione alle criticità del FM viene proposto un nuovo modello basato sul concetto di "apertura" non solo alle variabili dinamiche, ma anche a tutti gli attori in grado di apportare sostanziali miglioramenti all'appalto. Aprirsi agli attori significa considerare le loro richieste e competenze come opportunità per la revisione e il miglioramento nella gestione dei servizi. Per evidenziare il concetto di apertura, il nuovo modello è stato denominato *Open Facility Management*™ (OFM).

L'OFM è un approccio alla gestione dei servizi che non presenta sostanziali differenze con il facility management tradizionale per quanto riguarda i principi di integrazione tra i servizi e di responsabilità contrattuale del fornitore. Sono invece tre i principi che distinguono l'OFM dall'approccio tradizionale del FM (*tabella 1*). In tabella si esplicitano anche gli strumenti associati a questi principi. Il primo principio di confronto è la flessibilità contrattuale. L'approccio del facility management non definisce chiaramente quale forma contrattuale utilizzare in un appalto di FM, mentre l'OFM sostiene la forma contrattuale flessibile come unica via per assecondare la dinamicità dell'ambiente.

Altro principio di distinzione tra i due approcci è il coordinamento tra attori. Sebbene il coordinamento tra attori sia già adottato nel facility management, questo non viene regolato nel tempo, ma è occasionale.

L'open facility management introduce la sistematicità del coordinamento allo scopo di avviare un processo di miglioramento continuo nella gestione dei servizi. Infine, la condivisione dei sistemi di misurazione delle prestazioni (Performance Measurement System, PMS) è il terzo e ultimo principio di distinzione tra i due

approcci. Il facility management intende il PMS come uno strumento a uso esclusivo del cliente o del fornitore.
Lo step evolutivo proposto con l'open facility management consiste nel progettare un PMS condiviso dai contraenti.

AMBITI E STRUMENTI DELL'OPEN FACILITY MANAGEMENT

I tre principi dell'OFM introducono altrettanti strumenti provenienti da differenti ambiti:

- il contratto flessibile con Service Level Agreement (SLA) – in ambito giuridico – che consente ai contraenti di adeguare in modo condiviso i servizi e i livelli di servizio alle mutate esigenze dell'ambiente;
- sistema di misurazione delle prestazioni (*Performance Measurement System*, PMS) condiviso tra i contraenti – in ambito gestionale – che consente valutazioni oggettive e condivise tra le parti sull'andamento dell'appalto;
- Tavolo di Partnership (TdP) – in ambito organizzativo – che consente ai contraenti di analizzare l'appalto, evidenziare le criticità, studiare soluzioni migliorative e deliberare attività operative.

Gli strumenti a supporto dell'OFM sopra citati vengono considerati i "pilastri dell'OFM" e fanno riferimento a tre differenti ambiti come espresso in *figura 2*.

IMPLEMENTAZIONE DELL'OPEN FACILITY MANAGEMENT: UN CASO STUDIO

Il modello dell'OFM è stato adottato nell'appalto di FM tra:

- Azienda per i Servizi Sanitari n.1 Triestina (ASS1), cliente, che eroga servizi sanitari ad approssimativamente 240.000 cittadini sul territorio;
- Consorzio Nazionale Servizi (CNS), fornitore, capogruppo mandataria di un'Associazione Temporanea d'Imprese che include altre 5 aziende specializzate nell'erogazione di uno o più servizi.

L'appalto prevede l'affidamento al CNS della gestione ed erogazione di alcuni servizi non-core dell'ASS1: manutenzione di edifici e impianti, fornitura energia, pulizie, ristorazione, lavanderia e trasporti. Inoltre nel contratto è previsto che il fornitore metta a disposizione un sistema informativo per monitorare i servizi. Il contratto, iniziato nel 2003, ha una durata di 6 anni e può essere esteso fino ad un massimo di 9.
A due anni dall'inizio dell'appalto sono emerse alcune criticità tra i contraenti nella gestione dei servizi. La soluzione che le parti hanno adottato per superare questi problemi è l'OFM.
Nel gennaio 2006 è iniziata la sua implementazione.
Il Tavolo di Partnership è già stato attivato (22 marzo 2006) ed è operativo da due anni. Il PMS condiviso è attualmente in fase di sviluppo. Invece il contratto flessibile potrà essere adottato solo con l'indizione di una nuova gara d'appalto.

CONCLUSIONI

L'open facility management è un modello innovativo capace di superare le criticità che emergono nell'ambito del FM. L'OFM è basato sul concetto di apertura, apertura che assume almeno tre significati: condivisione, semplificazione, verifica. Condivisione ? tra i vari soggetti coinvolti, anche quelli non istituzionali ? della situazione di partenza, degli strumenti di intervento, degli obiettivi da conseguire; semplificazione delle procedure e superamento delle rigidità burocratiche e contrattuali; verifica ancora una volta condivisa dei risultati raggiunti e quindi calibratura degli ulteriori passi da compiere.
L'OFM considera l'incompletezza contrattuale come strutturale e cerca quindi la soluzione non solo sul piano dove il problema si pone (quello giuridico), bensì anche su altri piani (quello organizzativo e quello gestionale).
Il modello dell'open facility management è stato sviluppato e implementato con successo in un caso reale d'appalto, quello tra l'Azienda Sanitaria di Trieste e il Consorzio Nazionale Servizi.
Come spesso succede nel management, la soluzione di un problema si trova da un'altra parte rispetto a dove il problema si genera. Individuare i nuovi piani risolutivi non è difficile: basta avere la volontà e la determinazione di rimanere "aperti". *Chiusi si muore*.

Un modello di scelta delle strategie di esternalizzazione della manutenzione

Giuseppe Naviglio, Liberatina C. Santillo, Pasquale Zoppoli *- Dipartimento di Ingegneria dei Materiali e della Produzione - Università degli Studi di Napoli "Federico II"*

Negli ultimi decenni la rilevanza dei processi di manutenzione in ambito aziendale è notevolmente aumentata. La manutenzione è, infatti, sovente determinante ai fini delle prestazioni complessive del sistema di produzione e, in particolare, delle caratteristiche del prodotto offerto al cliente. Inoltre, la crescente complessità della tecnologia di produzione, complessità indotta dall'incremento della quantità di tecnologie incorporate in impianti e macchinari e dalla rapidità dell'innovazione che le riguarda, richiedendo una elevata specializzazione delle risorse coinvolte nel processo di manutenzione, rende critica la detenzione di competenze inerenti il processo stesso. Detenere o controllare tali competenze può essere cruciale per la creazione di valore e di vantaggio competitivo. Ne consegue che le decisioni riguardanti le modalità di gestione dei processi di manutenzione assumono una rilevanza strategica per le imprese. Tra queste, in particolare, divengono critiche le valutazioni relative all'opportunità di esternalizzare il processo di manutenzione. La capacità di una azienda di passare da una gestione interna ad una terziarizzata va misurata sulla base di un accurato esame dei servizi da terziarizzare, sulla capacità o su eventuali restrizioni del mercato locale nel poter concludere con successo accordi di cooperazione e sull'efficacia in termini si costo dell'outsourcing per il raggiungimento di un vantaggio competitivo.
Il management aziendale dovrebbe pertanto valutare l'effettiva presenza di problemi di difficile risoluzione interna ed i termini e le condizioni in base alle quali una attività terziarizzata garantisca una migliore combinazione di qualità, costi e servizio reso rispetto alla "soluzione interna."
In questo articolo viene presentato un approccio metodologico a supporto della decisione del grado di esternalizzazione dell' attività di manutenzione. Tale approccio si basa sull' AHP (Analytic Hierarchy Process), un sistema di supporto decisionale fondato su criteri multipli e quindi in grado di trattare un elevato numero di fattori differenti. In particolare la metodologia AHP permette di ottenere particolari benefici quando si devono tenere in considerazione, per la risoluzione del problema, elementi dalle caratteristiche intangibili.

OUTSOURCING E GLOBAL SERVICE

Termine mutuato dalla tradizione anglosassone, l'outsourcing si colloca concettualmente quale strumento attraverso cui un'attività afferente al ciclo produttivo di un'impresa, comunemente considerata quale funzione interna, viene terziarizzata, ossia collocata al di fuori del ciclo produttivo proprio dell'esperienza aziendale.
La forma più avanzata di esternalizzazione consiste nel global service maintenance per la cui comprensione si riporta la definizione data dalla norma UNI 10685 "Criteri per la formulazione di un contratto basato sui risultati (Global Service)", che definisce il Global Service di manutenzione come un "Contratto riferito ad una pluralità di servizi sostitutivi delle normali attività di manutenzione con piena responsabilità sui risultati da parte dell'assuntore."
L'esternalizzazione dell'attività di manutenzione, disciplina orizzontale che può essere riportata ai settori più vari, sia civili che industriali, può agevolmente tradursi in considerevoli vantaggi di carattere economico, finanziario ed operativo.
Da un punto di vista economico si riscontra, infatti, nelle aziende che abbiano fatto ricorso a tale strumento, una generalizzata e sensibile ridu-