

quaderni di management

marzo.aprile 2009 - n° 38

Focus: e-invoicing
con coordinamento di *Pietro Luca Agostini*

Interventi di:
Pietro Luca Agostini
Giuseppe Mantese
Vito Umberto Vavalli
Raffaella Naggi

Making change work
Marco Beltrami, Rosa Porcelli

Comprendere l'innovazione, progettare le Operations
Roberto Crippa, Livia Larghi

Il tavolo di partnership: uno strumento organizzativo
per il coordinamento cliente-fornitore
nel facility management
Alberto Felice De Toni, Mattia Montagner

La trasformazione del ruolo della Direzione del
Personale nelle aziende internazionali
Massimo Pietracaprina



E.G.V. Edizioni

quaderni di management

N. 38 - marzo/aprile 2009

www.quaderni-di-management.it
redazione@quaderni-di-management.it

Direttore Responsabile
Giancarlo Oriani

Redazione
Elena Santambrogio

Relazioni esterne
Riccardo Garavaglia - Socio FERPI

E.G.V. Edizioni srl
Direzione, Redazione:
Via Bellerio 4 - 20161 Milano
tel.: 02-89690913

Amministrazione:
Via Fratelli Cairoli 17 - 20035 Lissone - MI

Registrazione presso il Tribunale di Monza
n.1648

Registrazione presso R.O.C. n.10352

Stampa: PRESSCOLOR spa, Milano

Periodicità: bimestrale

Abbonamenti:
Annuale 80 euro
Annuale estero 120 euro

Modalità di abbonamento:
Effettuare bonifico su c/c n. 50105
ABI 3104 -CAB 01609 -CIN U
IBAN IT61 U031 0401 6090 0000 0050 105
Deutsche Bank Agenzia I Milano
intestato a E.G.V. Edizioni srl ed inviare
richiesta tramite email

Editoriale	3
Note sugli autori	5
Pillole giapponesi	6
<i>Focus: e-invoicing</i>	
Aspetti giuridico-organizzativi della dematerializzazione documentale visti attraverso le procedure di fatturazione elettronica e conservazione sostitutiva tributaria di <i>Pietro Luca Agostini</i>	9
Note brevi in tema di valutazione economica degli investimenti in sistemi di conservazione sostitutiva dei documenti aziendali aventi rilevanza tributaria di <i>Giuseppe Mantese</i>	31
Documenti digitali, innovazioni di processo e <i>Financial Supply Chain</i> : tendenze evolutive dell'organizzazione aziendale nello scenario della <i>network economics</i> in Italia e in relazione alla <i>Single Euro Payments Area (SEPA)</i> di <i>Vito Umberto Vavalli</i>	37
I modelli di diffusione della fatturazione elettronica: l'integrazione con politiche di obbligo ed incentivazione di <i>Raffaella Naggi</i>	51
Making change work di <i>Marco Beltrami, Rosa Porcelli</i>	59
Comprendere l'innovazione, progettare le Operations di <i>Roberto Crippa, Livia Larghi</i>	66
Il tavolo di partnership: uno strumento organizzativo per il coordinamento cliente-fornitore nel facility management di <i>Alberto Felice De Toni, Mattia Montagner</i>	74
La Direzione del Personale come centro di competenza metanzonale: la centralizzazione multilocale di <i>Maurizio Decastri</i>	84
La trasformazione del ruolo della Direzione del Personale nelle aziende internazionali di <i>Massimo Pietracaprina</i>	86

INFORMATIVA AI SENSI DELL'ART. 13 DEL D.LGS. 30 GIUGNO 2003 N. 196

Il 1° gennaio 2004 è entrato in vigore il Codice della Privacy (D. Lgs. n. 196/03), che, abrogando tutta la normativa precedente in tema di privacy (in particolare la legge n. 675/96 e successive modifiche), disciplina il trattamento di dati personali, anche detenuti all'estero, effettuato da chiunque è stabilito nel territorio dello Stato o in un luogo comunque soggetto alla sovranità dello Stato. Ciò premesso, La informiamo, ai sensi dell'art. 13 del D.Lgs. n. 196/03, che la nostra società tratta, in qualità di titolare, i suoi dati identificativi e personali. Più precisamente, i dati identificativi e i dati personali, che Lei stessa ci ha fornito e ci fornirà, sono trattati con la finalità di dare esecuzione agli obblighi derivanti dal contratto di cui è parte, nonché di adempiere ai conseguenti obblighi imposti da leggi, regolamenti o normativa comunitaria. Il conferimento e il trattamento dei Suoi dati personali è obbligatoriamente previsto dalla normativa vigente in materia di rapporto di lavoro. Il mancato conferimento e trattamento dei Suoi dati comporterebbe l'impossibilità di adempiere agli obblighi derivanti dal contratto con Lei concluso, nonché da disposizioni legislative.

Il trattamento dei Suoi dati si svolgerà, anche con l'ausilio di mezzi elettronici o automatizzati, nel rispetto delle modalità che il Codice della Privacy pone a Sua garanzia e, in generale, tutelando i Suoi diritti, libertà fondamentali e dignità, con particolare riferimento alla riservatezza e all'identità personale. Il trattamento si svolgerà per un periodo di tempo non superiore a quello strettamente necessario all'adempimento delle sopra descritte finalità. Abbiamo già posto in essere le misure minime di sicurezza per il trattamento dei Suoi dati personali previste dagli artt. 31 ss. del Codice della Privacy nonché dal relativo Allegato B. Ci impegniamo, peraltro, ad adeguare le suddette misure in modo conforme a quanto stabilito da successive modificazioni legislative, nonché in relazione all'evoluzione tecnica del settore e all'esperienza maturata. I dati personali da Lei forniti sono comunicati: a) ai nostri dipendenti e collaboratori, in quanto preposti alle attività necessarie per il perseguimento delle finalità sopra citate; b) ai nostri commercialisti e, in genere, ai consulenti preposti alla tenuta della contabilità della nostra società; c) agli istituti di credito di cui ci avvaliamo per le operazioni di pagamento (es.: ricevute bancarie, bonifici, etc.); d) a terzi, soltanto in adempimento di eventuali obblighi di legge.

La informiamo, peraltro, che Lei è titolare dei diritti riconosciuti dall'art. 7 del Codice della Privacy, che potrà recuperare sul sito del garante della privacy: www.garanteprivacy.it

Le comuniciamo, infine, che il titolare del trattamento, e, cioè, la persona alla quale competono le decisioni in ordine alle finalità ed alle modalità del trattamento dei Suoi dati personali, è la società EGV Edizioni srl, con sede in Lissone Via F.lli Cairoli 17.

Open Facility Management

Sintesi

Il Facility Management (FM) 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 FM (cambiamenti dei bisogni del consumatore finale, crescita dei livelli di servizio richiesti, ecc.). Questi aspetti dinamici contribuiscono a modificare l'ambiente in cui operano le parti, ma si contrappongono ai vincoli rigidi introdotti da alcune forme contrattuali e relazionali. In questa situazione i servizi sono spinti al cambiamento da esigenze, bisogni, ecc. ma al tempo stesso sono costretti alla staticità dagli elementi contrattuali.

Una possibile soluzione a questi problemi è l'Open Facility Management (OFM), un modello di gestione dei servizi di FM che abbiamo sviluppato a partire dalle criticità di un caso d'appalto in ambito sanitario. L'OFM è composto da tre strumenti operativi che consentono alle parti di adattare i servizi alle mutate condizioni del contesto.

In questo articolo presentiamo uno degli strumenti dell'OFM, il Tavolo di Partnership. Descriviamo le sue caratteristiche e forniamo i risultati ottenuti dalla sua implementazione in un caso reale. Gli esiti sono positivi, infatti è emerso che lo strumento favorisce la risoluzione delle problematiche dell'appalto.

Alberto Felice De Toni
Mattia Montagner

Il tavolo di partnership: uno strumento organizzativo per il coordinamento cliente-fornitore nel facility management

Introduzione

La gestione degli appalti di Facility Management¹ (FM) è un'attività complessa e articolata. Le principali difficoltà consistono nell'integrare e coordinare servizi molto differenti tra loro e nel soddisfare clienti di diversa natura (cliente/committente e consumatori finali). Per far fronte a queste difficoltà, gli operatori di settore non devono solo progettare un corretto sistema di erogazione dei servizi, ma devono anche adeguarlo al variare degli aspetti dinamici a cui è soggetto il FM (come i cambiamenti dei bisogni del consumatore finale, la crescita dei livelli di servizio richiesti, ecc.). Infatti queste variabili di natura dinamica contribuiscono a modificare il contesto dell'appalto e il loro mutare richiede dei continui aggiustamenti dei servizi erogati.

Spesso però, soprattutto negli appalti pubblici, questi aggiusta-

..... Open Facility Management

menti sono difficili da attuare a causa di vincoli di natura contrattuale e di tipo relazionale. Infatti sono due i principali fattori che concorrono a "bloccare" i servizi: le forme contrattuali rigide e incomplete e la scarsa integrazione cliente-fornitore. Di fatto questi fattori non consentono agli operatori di adattare i servizi in maniera agevole.

Questa situazione di contrasto tra la necessità di cambiamenti nell'appalto, da un lato, e la difficoltà ad attuarli, dall'altro, è molto pericolosa per il cliente e il fornitore di FM. Infatti potrebbero emergere delle criticità nella gestione dell'appalto e a lungo andare potrebbero sorgere dei conflitti tra le parti.

Un caso d'appalto in ambito sanitario ci ha confermato come proprio la difficoltà ad adeguare i servizi ai cambiamenti richiesti limitasse la corretta gestione dell'appalto. Tra le parti in causa, un'Azienda Sanitaria e un importante fornitore di FM, esistevano alcune criticità che spesso portavano all'erogazione di servizi insoddisfacenti.

Nella letteratura sul FM però non vengono suggerite delle soluzioni per superare le criticità di gestione dell'appalto, né viene trattato in maniera approfondita il tema dell'adeguamento dei servizi alle reali necessità. Quindi abbiamo progettato una soluzione alle criticità nel FM, a partire proprio dalle problematiche emerse nel caso dell'Azienda Sanitaria. La soluzione è nuova per il settore del FM, in particolare per gli appalti pubblici. L'abbiamo chiamata Open Facility Management (OFM) ed è composta da tre strumenti operativi: il contratto flessibile con utilizzo di Service Level Agreement, il sistema di misura condiviso cliente-fornitore e il Tavolo di Partnership. La soluzione è in corso di implementazione nel caso d'appalto, ma ad oggi solo il Tavolo di Partnership è stato completamente sviluppato.

L'articolo si focalizza su questo strumento, infatti a due anni dalla sua attivazione è possibile fare alcune riflessioni sui risultati ottenuti e verificare se il suo utilizzo ha permesso alle parti di risolvere, almeno in parte, i pro-

blemi del loro appalto.

Di seguito (parte prima) proponiamo la metodologia seguita per la ricerca: una *action research*. Quindi presentiamo il caso d'appalto (parte seconda) e le criticità emerse dallo studio (parte terza). La soluzione che abbiamo progettato, l'OFM, viene descritta nella quarta sezione. La quinta tratta dell'implementazione del Tavolo di Partnership e dei benefici apportati nel caso. L'articolo si conclude con alcune considerazioni finali.

Metodologia di ricerca: action research

La *action research* è un approccio alla ricerca secondo cui i ricercatori compiono delle azioni di cambiamento all'interno di un gruppo, comunità o organizzazione, e creano conoscenze o teorie dalle conseguenze delle loro azioni. Questo approccio è utile se l'intento è di capire come e perché certe azioni hanno cambiato o migliorato alcuni aspetti dell'organizzazione oppure se l'intento è di comprendere il processo che ha portato al cambiamento o miglioramento al fine di creare nuove conoscenze (Coughlan e Coughlan, 2002).

Per quanto riguarda la nostra ricerca, sono tre i motivi per cui abbiamo scelto di condurre una *action research*. Primo, la volontà del cliente e del fornitore di iniziare un processo di cambiamento che permettesse loro di superare le criticità nell'appalto. Secondo, la necessità del fornitore di imparare da questa esperienza per replicare le azioni intraprese in contratti che soffrono problemi simili. Terzo, il nostro desiderio di contribuire alla teoria sul facility management. Infatti durante lo studio del FM abbiamo constatato come la letteratura scientifica su questo tema fosse ancora limitata, conclusione questa a cui sono giunti anche Ventovuori e altri (2007). La ricerca è iniziata nel Dicembre 2004 e ha previsto le fasi suggerite da Coughlan e Coughlan (2002) (figura 1) (De Toni e altri, 2007). Quella del "context and purpose"

Open Facility Management

è stata una fase preliminare necessaria a comprendere il contesto della ricerca (settore di riferimento, attori coinvolti nell'appalto e servizi previsti dal contratto). Le fasi "data gathering", "data feedback" e "data analysis" si sono concluse con il riconoscimento delle cause di criticità nell'appalto (per una descrizione delle tecniche utilizzate in queste fasi si veda De Toni e altri, 2007).

La soluzione alle criticità individuate è stata progettata assieme ai contraenti durante la fase "action planning". La soluzione prevede l'utilizzo di tre strumenti operativi da implementare nell'appalto in diversi momenti a partire da Gennaio 2006 (fase "implementation"). Infine nel Luglio 2008 sono stati valutati i risultati ottenuti dall'implementazione del primo strumento (fase "evaluation"). Questi risultati costituiscono il focus dell'articolo.



Figura 1 - Le fasi della ricerca (adattato da Coughlan e Coughlan, 2002)

Il caso d'appalto

Il caso oggetto della ricerca è l'appalto multi-servizio tra l'Azienda Sanitaria di Trieste (ASS1, cliente) e il Consorzio Nazionale Servizi (CNS, fornitore). L'ASS1 offre servizi diretti alla salute delle persone e della comunità come attività riabilitative, educazione sanitaria, cura delle dipendenze, ecc.. Per fare questo, si avvale di una sessantina di edifici e presidi (oltre 200.000 mq). Nel 2003 l'ASS1 ha scelto di appaltare a un unico soggetto la

gestione dei suoi edifici/presidi per quanto riguarda le attività tecniche (censimento anagrafico, manutenzione edilizia e impiantistica, gestione del calore/condizionamento) e le attività "economiche" (pulizie e igiene ambientale, ristorazione, lavanderia, movimentazioni varie).

La procedura di aggiudicazione ha seguito il D.Lgs. 157/1995 ed era del tipo appalto concorso con aggiudicazione all'offerta economicamente più vantaggiosa (30% per il prezzo offerto e 70% per la qualità del servizio promessa). L'aggiudicatario è stato il Consorzio Nazionale Servizi in qualità di capogruppo di un'Associazione Temporanea di Imprese (ATI) costituita da altre cinque aziende.

Il contratto prevede un compenso di oltre 20.000.000 + IVA spalmati su sei anni a partire da Gennaio 2003. Dopo questo periodo il cliente può scegliere di prorogare il termine dell'appalto di anno in anno per ulteriori tre anni. L'insieme degli attori coinvolti in questo appalto è molto eterogeneo. Dal lato del cliente sono diversi gli uffici interessati all'appalto (amministrazione, immobili e impianti, sistema informativo, qualità, acquisti, ecc.), inoltre circa un centinaio di dipendenti, distribuiti nei diversi edifici/presidi, si interfacciano regolarmente con il fornitore per richiedere l'esecuzione dei servizi. Dal lato del fornitore, oltre al CNS, vi sono cinque aziende specializzate in servizi diversi e per quanto riguarda le attività manutentive si ricorre spesso alla logica del sub-appalto ad altre ditte.

Le persone di riferimento in questo contratto sono due: il facility manager del CNS e il direttore amministrativo dell'ASS1. Entrambi sono responsabili della gestione dell'appalto e del mantenimento delle relazioni con la controparte.

Le criticità nell'appalto

A due anni dall'avvio dell'appalto le parti hanno iniziato a lamentare alcune problematiche che limitavano la corretta gestione dei servizi e che spesso portavano all'e-

rogazione di prestazioni insoddisfacenti per i consumatori finali (degenti, cittadini, ma anche dipendenti dell'ASS1). A valle della fase "data analysis" della ricerca abbiamo potuto riconoscere quali erano i principali motivi di questi problemi (De Toni e altri, 2007).

Infatti è emerso che questo appalto era esposto al mutare di diverse variabili dinamiche, le stesse variabili che caratterizzano tutti gli appalti di FM:

- cambiamenti delle esigenze del cliente (Loesch e Hammerman, 1998) e dei bisogni del consumatore finale (Duffy, 2000; Young, 2004);
- crescita nei livelli di servizio richiesti (Duffy, 2000; Young, 2004);
- evoluzione delle opportunità tecnologiche (Morris, 1996; Finch, 2003);
- evoluzione dei modelli organizzativi e dei sistemi di gestione (Finch, 2003).

Queste variabili contribuivano a modificare l'ambiente in cui operavano le parti, richiedendo delle continue variazioni nei loro rapporti. Tali variazioni però non erano possibili a causa di (De Toni e altri, 2007):

1. una scarsa flessibilità del contratto, abbinata a una marcata incompletezza contrattuale;
2. una limitata integrazione tra le parti data dalla:
 - mancanza di informazioni comuni su cui basare le scelte di cambiamento e di miglioramento nell'appalto;
 - assenza di un coordinamento sistematico cliente-fornitore che permettesse di risolvere i problemi in maniera veloce e condivisa.

In queste condizioni le parti difficilmente riuscivano a correggere i loro rapporti per assecondare i cambiamenti che emergevano di volta in volta nell'appalto. La contrapposizione tra la necessità di cambiamenti nell'appalto e la difficoltà ad attuarli era fonte di criticità tra le parti. Questa situazione, prima o poi, avrebbe potuto generare dei pericolosi contenziosi tra il cliente e il fornitore.

La soluzione proposta: l'Open Facility Management (OFM)

I principi

Attualmente nella letteratura sul FM non sono ancora state proposte delle soluzioni operative che consentano alle parti di superare criticità simili a quelle che abbiamo riscontrato nel caso. Quindi abbiamo progettato una soluzione ai problemi del caso a partire dalle conoscenze maturate sul campo dai ricercatori e dai contraenti. Infatti la soluzione è stata sviluppata attraverso diversi incontri con l'ASS1 e le imprese dell'ATI.

La soluzione proposta è stata chiamata Open Facility Management (De Toni, 2007). L'OFM è un modello gestionale basato sull'apertura delle parti (da cui il termine Open nel nome del modello) verso:

- i cambiamenti, attuali o potenziali, come i nuovi bisogni dei consumatori finali, le nuove opportunità tecnologiche, i nuovi modelli organizzativi, ecc.;
- i vecchi e i nuovi attori del FM. I primi sono i soggetti coinvolti negli appalti (clienti, fornitori, consumatori finali). I secondi sono quegli attori che non vengono generalmente considerati negli appalti di FM (consulenti, ricercatori di università o centri di ricerca, ecc.). Aprirsi ai nuovi attori significa considerare anche le loro necessità/proposte di cambiamento o miglioramento, infatti anche questi possono contribuire allo sviluppo dell'appalto grazie alle loro esperienze o alle loro competenze.

Questi due tipi di apertura sono il punto di partenza per modificare e migliorare i processi di gestione dei servizi. Per assecondare i cambiamenti nel FM e le necessità/proposte degli attori, vecchi e nuovi, l'OFM fa leva su tre principi:

1. flessibilità contrattuale;
2. condivisione dei sistemi di misurazione delle prestazioni;

3. coordinamento tra le parti.

Questi principi sono stati proposti proprio a partire dalle problematiche emerse nel caso d'appalto: 1. scarsa flessibilità contrattuale, 2. mancanza di informazioni comuni tra le parti, 3. assenza di coordinamento sistematico cliente-fornitore.

Gli strumenti

Per rendere l'OFM attuabile nella pratica, i principi vengono supportati da strumenti operativi provenienti da diversi ambiti (tabella 1).

In ambito giuridico, il contratto flessibile con Service Level Agreement consente alle parti di adeguare in modo condiviso i servizi e i livelli di servizio alle mutate esigenze dell'ambiente, superando così i limiti imposti dai contratti rigidi e incompleti. Il sistema di misurazione delle prestazioni condiviso tra le parti, in ambito gestionale, consente valutazioni oggettive e condivise tra cliente e fornitore riguardo l'andamento dell'appalto. Grazie a questo strumento le parti possono basare i loro confronti su informazioni comuni. Infine, in ambito organizzativo, il Tavolo di Partnership (TdP) consente alle parti di individuare i problemi dell'appalto, studiare congiuntamente le soluzioni più opportune e deliberare le attività operative.

Al TdP partecipano rappresentanti del cliente, dei fornitori, dei consumatori finali e dei nuovi attori del FM.

I tre strumenti sono integrati in un processo di gestione dei servizi che consente alle parti di recepire prontamente i cambiamenti in atto o potenziali, condividere un piano d'azione per soddisfare i cambiamenti e se necessario modificare gli elementi contrattuali (De Toni, 2007).

L'implementazione nel caso d'appalto

L'implementazione dell'OFM nell'appalto è cominciata nel Gennaio 2006. Infatti in quella data è iniziata la customizzazione del TdP e del sistema di misura condiviso. Questa fase è stata necessaria per adattare i due strumenti, che erano ancora a livello teorico, alla particolare realtà del caso.

Il TdP è stato attivato prima in via ufficiosa a metà Gennaio 2006 per testarne il funzionamento, e quindi ufficialmente (attraverso un accordo integrativo al contratto sottoscritto dalle parti) a fine Marzo dello stesso anno.

Per quanto riguarda il sistema di misura condiviso, la sua customizzazione è terminata a fine Marzo 2007. Quindi è cominciato lo sviluppo dello strumento con la raccolta dei dati necessari ad alimentare gli indicatori di prestazione (fase conclusa a fine Aprile 2008).

PRINCIPIO	Flessibilità contrattuale	Integrazione tra le parti	
		Condivisione dei sistemi di misurazione delle prestazioni	Coordinamento tra le parti
STRUMENTO OPERATIVO	Contratto flessibile con Service Level Agreement (SLA)	Sistema di misurazione delle prestazioni condiviso	Tavolo di Partnership
AMBITO DELLO STRUMENTO	Giuridico	Gestionale	Organizzativo
BREVE DESCRIZIONE DELLO STRUMENTO	Permette alle parti di variare i termini contrattuali grazie all'utilizzo di un SLA. Questo definisce i parametri e la qualità di servizio attraverso indicatori scelti in comune dalle parti.	Riunisce gli indicatori che i contraenti ritengono necessari per la valutazione dell'appalto.	È il luogo di discussione e di condivisione delle informazioni inerenti ai servizi, i livelli di servizio (riferiti al SLA) e gli aspetti tecnici, gestionali e organizzativi dell'appalto.
ESPERIENZE SIMILI NEL FM	♣ Okoroh e altri (2001) ♣ Pratt (2003)	Nessuna esperienza simile è stata trovata nella letteratura sul FM.	♣ Houston e Youngs (1996) ♣ Okoroh e altri (2001)

Attualmente il sistema di misura è in fase di test.

Infine l'implementazione del contratto flessibile non è ancora iniziata.

Per avviare la fase di customizzazione bisogna attendere che il sistema di misura condiviso sia operativo. Infatti sono necessarie le informazioni provenienti da questo strumento per definire i livelli di servizio dei Service Level Agreement.

L'attivazione del contratto flessibile invece potrà avvenire solo succes-

Tabella 1 - Gli strumenti operativi dell'Open Facility Management (adattato da De Toni e altri, 2007)

FASI \ STRUMENTI	CONTRATTO FLESSIBILE CON SLA	SISTEMA DI MISURAZIONE CONDIVISO	TAVOLO DI PARTNERSHIP
CUSTOMIZZAZIONE	Dopo l'attivazione del sistema di misurazione condiviso	Da Gennaio 2006 a Marzo 2007	Da inizio Gennaio 2006 a 17 Gennaio 2006
SVILUPPO		Da Aprile 2007 ad Aprile 2008	Non previsto
TEST		Da Maggio 2008 ad Aprile 2009 (previsto)	Da 18 Gennaio 2006 a 21 Marzo 2006
ATTIVAZIONE	Successivamente a una nuova gara d'appalto	Maggio 2009 (previsto)	22 Marzo 2006

Tabella 2 - Fasi e tempistiche per l'implementazione degli strumenti dell'OFM

sivamente a una nuova gara d'appalto. La tabella 2 riassume le fasi e le tempistiche per l'implementazione degli strumenti.

Il primo strumento dell'OFM implementato: il tavolo di partnership

Obiettivi

Il Tavolo di Partnership è stato progettato allo scopo di superare il problema dell'assenza di coordinamento sistematico cliente-fornitore, problema questo che non permetteva alle parti di raggiungere soluzioni condivise in tempi brevi. Attraverso questo strumento infatti i ricercatori e i contraenti intendevano perseguire tre obiettivi:

1. migliorare l'efficacia di risoluzione dei problemi: cioè aumentare il numero di problemi per cui le parti trovano e attuano soluzioni;
2. aumentare la velocità di risoluzione dei problemi: ovvero diminuire il tempo che le parti impiegano per trovare e attuare le soluzioni ai problemi;
3. aumentare la condivisione delle soluzioni ai problemi: cioè aumentare il numero di problemi per cui le parti trovano congiuntamente una soluzione.

Ovviamente il TdP, per funzionare correttamente, presuppone che da ambo le parti ci sia una mutua fiducia e un interesse reciproco nel ricercare risultati vantaggiosi per entrambi. In tal senso il TdP intende facilitare lo sviluppo nel tempo di una cooperazione durevole tra l'ASS1 e l'ATI.

Funzionamento

Da un punto di vista operativo, lo strumento prevede che le parti si incontrino sistematicamente in riunioni durante cui discutere dei problemi dell'appalto, condividere le soluzioni e pianificare le attività operative da attuare. Agli incontri par-

tecipano diversi attori. E' possibile distinguerli tra:

1. Membri stabili (partecipano a tutti gli incontri):
 - un coordinatore designato dal direttore generale dell'ASS1;
 - due rappresentanti nominati dall'ASS1;
 - due rappresentanti nominati dal CNS;
2. Membri variabili (partecipano solo ad alcuni incontri, su invito del coordinatore):
 - altri rappresentanti di servizi, uffici o presidi dell'ASS1;
 - altri rappresentanti dell'ATI;
 - attori esterni al contratto.

Il coordinatore convoca e presiede gli incontri e vigila sull'attuazione delle decisioni prese. Il suo ruolo è quello di moderatore imparziale degli incontri. Egli può suggerire il piano annuale dei lavori al TdP e gli argomenti da discutere di volta in volta. Nel nostro caso, questo ruolo è ricoperto dal direttore amministrativo dell'ASS1.

Oltre al coordinatore, i membri stabili sono altri quattro. Due fanno parte dell'ASS1 (il responsabile dei servizi tecnici e quello dei servizi economici) e due sono del CNS (il facility manager e il responsabile per il customer service). Questi membri partecipano a tutti gli incontri perché hanno una visione completa dell'appalto e perché hanno maturato nel tempo un'ampia esperienza nel campo dei servizi di FM. Le parti però possono invitare al TdP altri rappresentanti dell'ASS1 o dell'ATI, oppure soggetti terzi, a seconda delle questioni di volta in volta trattate. Questi membri, che variano agli incontri, portano diversi punti di vista riguardo ai problemi e possono suggerire diverse soluzioni. Inoltre

possono proporre nuovi argomenti di discussione sollecitando su questi temi i membri stabili del TdP. La presenza agli incontri dei membri variabili è espressione dell'apertura delle parti verso i cambiamenti e verso i vecchi e i nuovi attori del FM, apertura presupposta dal modello dell'OFM. Infatti questi membri possono contribuire al miglioramento dell'appalto suggerendo nuove soluzioni, proposte di miglioramento, esigenze/bisogni da soddisfare, ecc.. In tal modo le parti beneficiano di un'aumentata rete di esperienze e competenze per lo sviluppo dell'appalto. Sebbene le iniziative da attivare dovrebbero essere scelte dai membri stabili attraverso votazione, l'accordo tra le parti è che "le decisioni vengano prese all'unanimità dei presenti" (delibera dell'ASS1 n.191/2006). Tale scelta evidenzia la volontà dell'ASS1 e dell'ATI di attivare una collaborazione basata sulla collegialità, che generi il dialogo e che si concluda con il convincimento, anziché con la forza del numero (De Toni, 2007, p.243).

Risultati

A due anni dall'attivazione del TdP, ne abbiamo verificato i risultati. In particolare abbiamo valutato se la sua introduzione ha permesso alle parti di realizzare quel coordinamento sistematico che era risultato insufficiente dalla nostra ricerca e che era invece necessario per risolvere i problemi dell'appalto in maniera rapida e condivisa. Abbiamo quindi misurato:

1. il grado di risoluzione dei problemi;
2. la velocità di risoluzione dei problemi;
3. il grado di condivisione delle soluzioni.

Inoltre abbiamo valutato se le parti stanno attuando lo spirito di apertura dell'OFM attraverso:

4. il grado di apertura ai vecchi e ai nuovi attori del FM.

Come prima cosa abbiamo creato l'elenco dei problemi discussi agli incontri e l'elenco delle relative soluzioni deliberate. Per fare questo abbiamo esaminato i verbali degli incontri al TdP. Poi il facility mana-

ger (che segue i lavori del TdP fino alla messa in pratica delle iniziative deliberate) ha indicato:

- quali soluzioni sono state effettivamente implementate nella pratica e quali vengono rispettate regolarmente dalle parti (primo indicatore);
- quanto tempo è stato necessario per raggiungere ogni soluzione deliberata (secondo);
- quali soluzioni sono state deliberate in maniera condivisa, ovvero senza il voto (terzo).

Invece per l'apertura (quarto), abbiamo considerato quali attori hanno partecipato agli incontri. Anche queste informazioni sono state ricavate dai verbali del TdP.

La valutazione è stata realizzata a Settembre 2008 e ha preso in considerazione i primi due anni di lavori del TdP: 22 Marzo 2006 - 21 Marzo 2007 (I anno) e 22 Marzo 2007 - 21 Marzo 2008 (II anno).

1. Grado di risoluzione dei problemi

Dalla data di attivazione di questo strumento a fine Marzo 2008 le parti hanno convocato 16 incontri (9 nel primo anno e 7 nel secondo). In tutto sono stati affrontati 46 problemi, per 43 sono state trovate delle soluzioni (tabella 3). Tra il primo e il secondo anno il numero di problemi affrontati si è quasi dimezzato, ma la percentuale di problemi per cui sono state stabilite delle azioni correttive è rimasta stabile attorno al 93,5%.

La riduzione nel numero di problemi affrontati è spiegata dal fatto che le parti, durante il primo anno, hanno discusso e risolto alcuni dei problemi pregressi emersi nel corso dei primi anni di contratto.

Questo valore (93,5%) però non è indicativo del grado di risoluzione dei problemi. Infatti è emerso dalla nostra ricerca che non tutte le soluzioni decise al TdP sono state messe in pratica. In alcuni casi le attività stabilite non sono mai state realizzate, in altri casi le parti non stanno rispettando sistematicamente le nuove regole concordate. Solo per l'82,6% dei casi le parti hanno effettivamente risolto

	PERIODO		
	I° ANNO (da 22 Marzo '06 a 21 Marzo '07)	II° ANNO (da 22 Marzo '07 a 21 Marzo '08)	I° e II° ANNO (da 22 Marzo '06 a 21 Marzo '08)
N. problemi affrontati	31	15	46
N. problemi a cui è stata trovata una soluzione (% su N. problemi affrontati)	29 (93,5%)	14 (93,3%)	43 (93,5%)
N. soluzioni effettivamente implementate (% su N. problemi affrontati)	26 (83,9%)	12 (80,0%)	38 (82,6%)

Tabella 3 - I problemi risolti al Tavolo di Partnership

i problemi affrontati.

Questo risultato è comunque positivo dato che prima dell'introduzione del TdP le parti raramente risolvevano i problemi dell'appalto. Infatti mancava uno strumento che da un lato agevolasse il dialogo tra i responsabili e che dall'altro avesse potere decisionale. Di fatto in alcuni casi i responsabili si trovavano in difficoltà nel comprendere chi fosse il proprio interlocutore per la risoluzione dei problemi. In altri casi, le soluzioni non potevano essere attuate perché la decisione finale spettava ad altri uffici o persone.

2. Velocità di risoluzione dei problemi

Nella maggior parte dei casi, le parti hanno affrontato e risolto un problema durante lo stesso incontro. Questo è successo 34 volte su 43 (79,1%). Durante il primo anno i problemi risolti così velocemente sono stati 21 su 29, pari al 72,4%.

Il secondo anno la percentuale è salita al 92,8% (pari a 13 su 14).

Il motivo di questa velocità è la semplificazione del processo per risolvere i problemi. Infatti prima dell'attivazione del TdP i tempi per giungere a una soluzione (quando veniva raggiunta) erano più dilatati. Questo perché gli scambi di opinioni tra i responsabili coinvolti nei problemi erano molto frammentati, avvenivano in tempi e luoghi differenti, con

informazioni diverse, e in certi casi senza alcun potere decisionale.

3. Grado di condivisione delle soluzioni

Tutte le soluzioni ai problemi sono state condivise dalle parti. Infatti non è mai stato necessario ricorrere al voto, ma si è sempre ricercato l'accordo tra

tutti gli attori convocati agli incontri. In tal senso il grado di condivisione delle soluzioni è del 100%.

Nel raggiungere questo risultato è stata determinante l'evoluzione nella mentalità da ambo le parti. Infatti pur ricercando obiettivi diversi, l'ASS1 e l'ATI si sono impegnati in una collaborazione finalizzata al raggiungimento di risultati ottimali per entrambi (Franza e Busana, 2007, p.200). Un approccio così collaborativo invece non era presente prima dell'attivazione di questo strumento.

4. Grado di apertura ai vecchi e ai nuovi attori del FM

I membri stabili hanno sempre convocato altri soggetti agli incontri al TdP, attuando il concetto di apertura dell'OFM. Complessivamente, hanno partecipato ad almeno un incontro 22 responsabili dell'ASS1 (19 variabili + 3 stabili)

		PERIODO			
		I° ANNO (da 22 Marzo '06 a 21 Marzo '07)	II° ANNO (da 22 Marzo '07 a 21 Marzo '08)	I° e II° ANNO (da 22 Marzo '06 a 21 Marzo '08)	
VECCHI ATTORI DEL FM	Lato cliente	N. responsabili ad almeno un incontro	19	16	22
		N. medio responsabili per incontro	6,9	6,0	6,5
		N. uffici rappresentati dai responsabili	8	7	8
	Lato fornitore	N. medio uffici rappresentati per incontro	3,9	3,3	3,6
		N. responsabili ad almeno un incontro	16	14	22
		N. medio responsabili per incontro	5,6	5,1	5,4
NUOVI ATTORI DEL FM	Lato cliente	N. aziende rappresentate dai responsabili	5	5	6
		N. medio aziende rappresentate per incontro	2,4	2,7	2,6
	Lato fornitore	N. attori esterni ad almeno un incontro	0	2	2
		N. medio attori esterni per incontro	0	0,3	0,1
Lato cliente	N. strutture rappresentate dagli attori esterni	0	1	1	
	N. medio strutture rappresentate per incontro	0	0,1	0,1	

Tabella 4 - I partecipanti al Tavolo di Partnership

Open Facility Management

e 22 dell'ATI (20 variabili + 2 stabili) (vedi vecchi attori del FM in tabella 4). Questi rappresentano otto uffici del cliente (amministrazione, immobili e impianti, sistema informativo, qualità, acquisti, servizi generali, affari generali, attività giuridico-legali) e tutte le aziende costituenti l'ATI. Invece le persone esterne all'appalto che hanno preso parte ad almeno un incontro sono solo due (gli autori). Questi sono stati invitati solo a partire dal secondo anno (vedi nuovi attori del FM in tabella 4).

A ogni incontro partecipano mediamente 12 persone (5 sono i membri stabili). In media, 6-7 sono responsabili dell'ASS1, mentre 5-6 sono del fornitore. E' quasi nulla la partecipazione degli attori esterni.

Questi risultati portano a due riflessioni. Primo, è evidente come le parti abbiano iniziato un processo di apertura verso tutte le persone e gli uffici coinvolti nell'appalto. Però è ancora assente la partecipazione di soggetti provenienti dalle strutture operative dell'ASS1 (Centri, Distretti, Dipartimenti), ovvero di quei soggetti più vicini al consumatore finale dei servizi di FM. Inoltre mancano ancora i rappresentanti dei consumatori finali. La loro partecipazione è necessaria per comprendere le vere esigenze/bisogni da soddisfare e per capire come queste mutano nel tempo. Secondo, sebbene il processo di apertura delle parti abbia già ottenuto buoni esiti, questo non considera ancora sufficientemente i nuovi attori del FM. Infatti l'apertura delle parti verso i soggetti esterni all'appalto è ancora insufficiente. Fino a ora solo i ricercatori di una Università sono stati convocati agli incontri. Attraverso un maggior coinvolgimento degli attori esterni le parti potrebbero invece aumentare le opportunità di miglioramento dell'appalto.

Conclusioni

In questo articolo abbiamo evidenziato come gli operatori nel FM si trovino in seria difficoltà nel seguire il dinamismo nel contesto (nuove esigenze/bisogni del consu-

matore finale, maggiori livelli di servizio richiesti, ecc.) se sono scarse la flessibilità contrattuale e l'integrazione cliente-fornitore. Questo problema non è mai ben definito nella letteratura sul FM, né sono state proposte delle soluzioni a questa situazione pericolosa per i contraenti.

La nostra ricerca in un appalto nel FM ci ha portati a elaborare un modello innovativo per il settore, l'Open Facility Management, che ha proprio l'obiettivo di superare il contrasto tra la necessità di variazioni nei servizi prestati e la difficoltà ad attuare le opportune azioni di cambiamento. La soluzione è un modello basato sul concetto di "apertura": apertura non solo alle variabili dinamiche (esigenze/bisogni del consumatore finale, livelli di servizio richiesti, ecc.), ma anche a tutti gli attori in grado di apportare sostanziali miglioramenti all'appalto. Tali attori sono sia attori tradizionali cioè clienti, fornitori e consumatori finali, sia attori nuovi per il FM (esperti, consulenti, ricercatori, ecc.).

L'OFM punta su tre principi chiave: flessibilità contrattuale, condivisione delle informazioni, coordinamento tra le parti; e si concretizza in tre strumenti operativi, rispettivamente: il contratto flessibile con Service Level Agreement, il sistema di misura condiviso cliente-fornitore e il Tavolo di Partnership.

Il modello è in corso di implementazione in un caso in ambito sanitario. Ad oggi solo il Tavolo di Partnership è stato attivato, e le parti stanno già ottenendo i primi esiti dal suo utilizzo. Infatti dalla ricerca è emerso che lo strumento favorisce il coordinamento sistematico cliente-fornitore, e questo si traduce in una maggiore capacità di problem solving delle parti. I problemi che sorgono di volta in volta - e che prima erano fonte di incomprensioni tra le parti - ora vengono risolti in tempi rapidi e in maniera condivisa.

Ci attendiamo che l'attivazione degli altri due strumenti dell'OFM porti ulteriori benefici alle parti. Questo dovrà essere dimostrato da studi successivi, ma i risultati ottenu-

ti fin qui fanno ben sperare per il proseguo della nostra ricerca.

- ¹ Il FM è un approccio multidisciplinare di progettazione, pianificazione e gestione _ integrata e coordinata _ di tutti i servizi non core a supporto delle attività strategiche core e necessari al funzionamento efficace ed efficiente di un'organizzazione, servizi connessi soprattutto al patrimonio immobiliare (De Toni e Nonino, 2007, p.9). Solitamente si associa il FM ai servizi connessi alla conservazione degli edifici e degli impianti aziendali (pulizia, manutenzione di immobili e di attrezzature, ecc.). In realtà sono servizi di FM anche quelli di ristorazione aziendale, facchinaggio, gestione documentale, ecc..
- ² Delibera dell'ASS1 n.191/2006 riguardo la costituzione del TdP.

Bibliografia

- Coughlan P. e Coughlan D., Action research for operation management, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, n. 2, pp. 220-240, 2002.
- De Toni (a cura di), *Open Facility Management: modelli innovativi e strumenti applicativi per l'organizzazione e la gestione dei servizi esternalizzati*, IlSole24Ore, Milano, 2007.
- De Toni A.F. e Nonino, F., Il facility management: definizione e tassonomia dei servizi non core, in De Toni (a cura di), *Open Facility Management: modelli innovativi e strumenti applicativi per l'organizzazione e la gestione dei servizi esternalizzati*, IlSole24Ore, Milano, pp. 3-35, 2007.
- De Toni A.F., Fornasier A., Montagner M. e Nonino F.,

Open Facility Management: modelli, strumenti e risultati di partnership, *XVIII Riunione Scientifica Annuale dell'Associazione italiana di Ingegneria Gestionale: Innovazione, crescita e competitività delle imprese*, Umanitaria, Milano, 11-12 Ottobre, 2007.

- Duffy F., Design and facilities management in a time of change", *Facilities*, Vol. 18, n. 10/11/12, pp. 371-375, 2000.
- Finch E., The untethered facilities manager, *Facilities*, Vol. 21, n. 5/6, pp. 126-133, 2003.
- Franza F. e Busana M., Le caratteristiche dell'appalto presso l'Azienda per i Servizi Sanitari n. 1 Triestina, in De Toni (a cura di), *Open Facility Management: modelli innovativi e strumenti applicativi per l'organizzazione e la gestione dei servizi esternalizzati*, IlSole24Ore, Milano, pp. 171-200, 2007.
- Houston A. e Youngs G., Proactive outsourcing - a strategic partnership: Rank Xerox Technical Centre, *Facilities*, Vol. 14, Nos. 7/8, pp. 40-47, 1996.
- Loesch J. e Hammerman D., Private/public partnerships to ensure building code compliance, *Facilities*, Vol. 16, n. 7/8, pp. 180-191, 1998.
- Morris J., New technology offers facilities managers the opportunity to improve lighting performance and cut energy costs, *Facilities*, Vol. 14, n. 7/8, pp. 48-51, 1996.
- Okoroh M.I., Gombera P.P., John E. e Wagstaff M., Adding value to the healthcare sector - a facilities management partnering arrangement case study, *Facilities*, Vol. 19, Nos. 3/4, pp. 157-164, 2001.
- Pratt K.T., Introducing a service level culture, *Facilities*, Vol. 21, Nos. 11/12, pp. 253-259, 2003.
- Ventovuori T., Lehtonen T., Salonen A. e Nenonen S., A review and classification of academic research in facilities management, *Facilities*, Vol. 25, No. 5/6, pp. 227-237, 2007.
- Young F., Integrated operational services: meeting continuously changing needs and expectations, *Facilities*, Vol. 22, n. 13/14, pp. 373-376, 2004.