cns
consorzio
nazionale
servizi

facility management aperto: risultati della partnership

EVOLUZIONE DEL BISOGNO E CONTRATTO FLESSIBILE
NELL'ESPERIENZA DELL'ASS1 TRIESTINA

QUADERNO 4

ATTI DEL CONVEGNO
TRIESTE 30 MARZO 2006

OPEN FACILITY MANAGEMENT MODELLI, STRUMENTI E RISULTATI DI PARTNERSHIP

Intervento di
Alberto F. De Toni

INTRODUZIONE

Nei primi mesi del 2005, l'Università degli Studi di Udine e nello specifico il Laboratorio di Ingegneria Gestionale, ha accolto favorevolmente la richiesta di collaborazione del Consorzio Nazionale Servizi (CNS), con sede nazionale a Bologna. Il fascino della ricerca in un settore poco noto e dalle interessanti prospettive di sviluppo, il Facility Management (FM), ha spinto il Dipartimento ad accettare la proposta di progetto avanzata dal CNS.

L'oggetto della collaborazione era stato definito inizialmente nella progettazione di un sistema di misurazione delle prestazioni utile sia per il CNS che per l'Azienda per i Servizi Sanitari n.1 Triestina (ASS1), con la quale il CNS aveva stipulato nel 2003 un contratto d'appalto in Global Service (GS) di 6 anni.

Si è quindi costituito un gruppo di lavoro in cui gli ingg. Fabio Nonino, Andrea Fornasier, Alessandro Ganzit, Elisa Beuzer e Mattia Montagner sono stati coordinati dal sottoscritto.

Durante le prime fasi del progetto, sia il gruppo di lavoro che il CNS si sono resi conto che i contenuti del progetto stesso dovevano essere rivisti. I problemi di gestione dell'appalto, che il CNS intendeva superare con un sistema di misurazione delle prestazioni, erano in realtà di più complessa risoluzione. L'oggetto di studio è quindi diventato la ricerca di un nuovo approccio alla gestione dei servizi.

L'ANALISI DELL'AMBITO DEL FACILITY MANAGEMENT

Il gruppo di ricerca ha inteso realizzare il progetto strutturando una serie di interviste a dirigenti dell'ASS1, del CNS e delle ditte erogatrici. Ciò che è emerso, confortati anche dalla letteratura, è la forte sensibilità del facility management alle seguenti variabili (Alexander, 1996; Cotts e Lee, 1992):

- mutamenti nei bisogni del consumatore finale;
- variazioni nelle esigenze del committente;
- crescite nei livelli di servizio richiesti;
- cambiamenti nelle opportunità tecnologiche;
- evoluzioni nelle logiche organizzative e nei sistemi di gestione.

Questi cambiamenti richiedono ai contraenti l'adeguamento non solo dei servizi erogati, ma anche della loro gestione. Ciò nonostante i vincoli rigidi delle forme contrattuali non lasciano ai contraenti adeguati spazi di manovra. 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).

I vincoli rigidi di alcune forme contrattuali pongono il committente, l'assuntore e le ditte erogatrici in uno stato di conflitto latente che prima o poi esplode; e il problema è tanto più accentuato quanto più sono lunghi gli orizzonti temporali dei contratti (fino a 9 anni).

L'analisi dell'appalto presso l'ASS1 ha dimostrato come tutto questo sia vero. Le interviste hanno infatti portato alla luce un sostanziale disallineamento tra le reali esigenze delle strutture dell'ASS1 e le attività previste a capitolato (soprattutto per la manutenzione programmata). La difficoltà nell'attivazione di nuovi servizi – manifestata dalle strutture intervistate – per allineare le esigenze e le attività ha dimostrato come questo appalto sia caratterizzato da una forma contrattuale rigida.

In contrapposizione con le variabili dinamiche sopra delineate, gli elementi contrattuali pongono forti rigidità al processo di gestione dei servizi, nel senso che limitano la libertà d'azione e impongono al committente, all'assuntore e alle ditte erogatrici un atteggiamento scarsamente flessibile. Le criticità che si creano nella gestione dell'appalto possono essere superate attraverso l'adeguamento dei servizi erogati alle reali necessità e lo sfruttamento delle opportunità di miglioramento. L'oggetto di studio del gruppo di ricerca è stato quindi proporre un nuovo approccio alla gestione dei servizi per il superamento delle criticità.

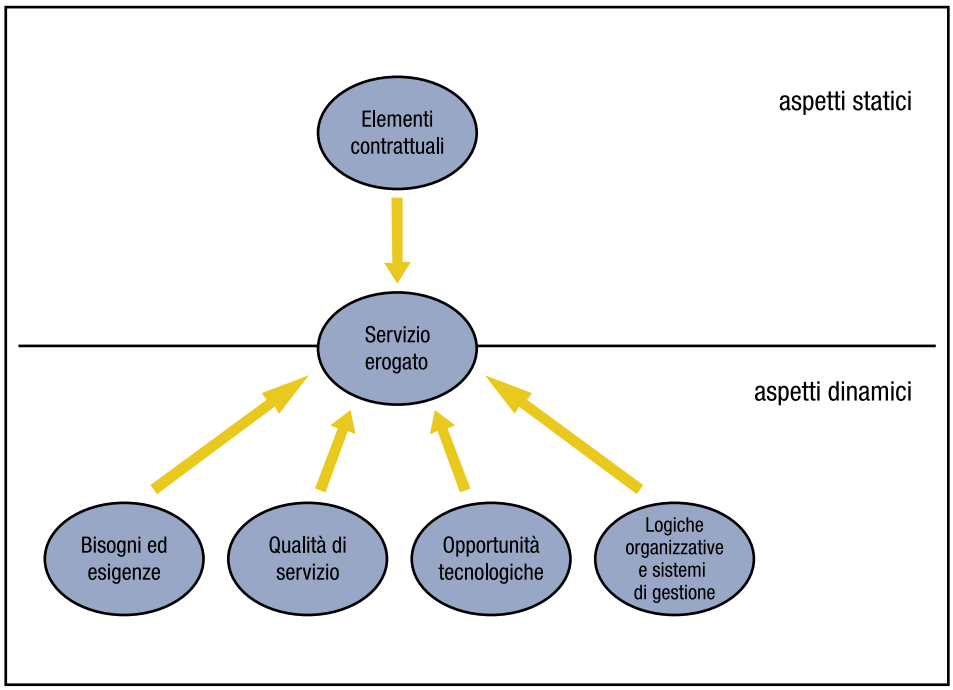

Figura 1 – Servizio tra vincoli rigidi e spinte dinamiche

UN NUOVO PARADIGMA: L'OPEN FACILITY MANAGEMENT

Le variabili sopra descritte concorrono a mutare la configurazione dell'ambiente in cui agiscono il committente, l'assuntore e le ditte erogatrici. Per una gestione dei servizi armonizzata con le variabilità dell'ambiente, il FM necessita di un approccio manageriale flessibile in grado di soddisfare prontamente le mutevoli richieste del committente e dei consumatori finali. Questo approccio, articolato come di seguito, è stato denominato dal gruppo di lavoro dell'Ateneo di Udine "Open Facility Management".

L'Open Facility Management 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. L'OFM si differenzia invece dall'approccio facility management per quanto attiene alla flessibilità contrattuale, al coordinamento tra attori e alla condivisione dei sistemi di misurazione delle prestazioni (figura 2).

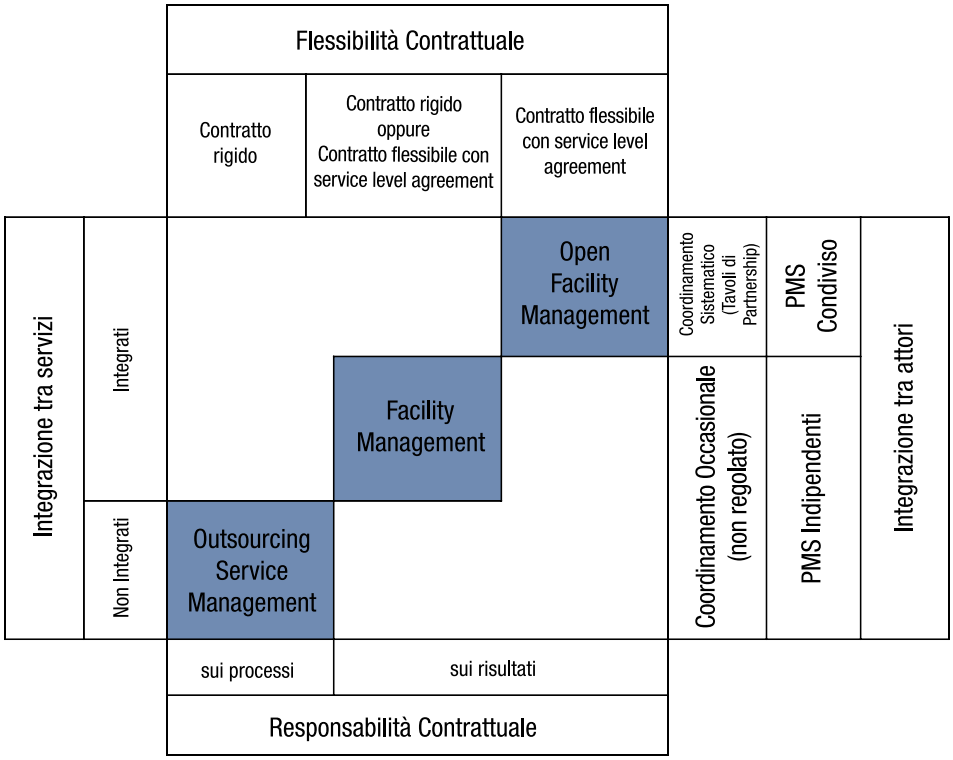

Figura 2 – Classificazione degli approcci di gestione dei servizi nel facility management

Sono dunque tre i principi che distinguono l'OFM dai precedenti approcci di gestione dei servizi nel facility management (tabella 1). In tabella si esplicitano anche gli strumenti, associati a questi principi, che saranno de-scritti accuratamente nel prosieguo dell'articolo.

PRINCIPI		STRUMENTI
FLESSIBILITÁ CONTRATTUALE		Contratto flessibile con service level agreement
INTEGRAZIONE TRA ATTORI	COORDINAMENTO TRA ATTORI	Tavolo di partnership (coordinamento sistematico)
	CONDIVISIONE DEI SISTEMI DI MISURAZIONE DELLE PRESTAZIONI	Performance measurement system condiviso

Tabella 1 – Principi e strumenti dell'Open Facility Management

APERTURA DELL'OPEN FACILITY MANAGEMENT

L'Open Facility Management presuppone una maggiore sensibilità dei contraenti verso i cambiamenti in atto e quelli potenziali. L'apertura ai cambiamenti del facility management è il punto di partenza per la revisione e il miglioramento del processo di gestione dei servizi (figura 3). Proprio al concetto di apertura (open) si riferisce il nome di questo nuovo approccio alla gestione dei servizi.

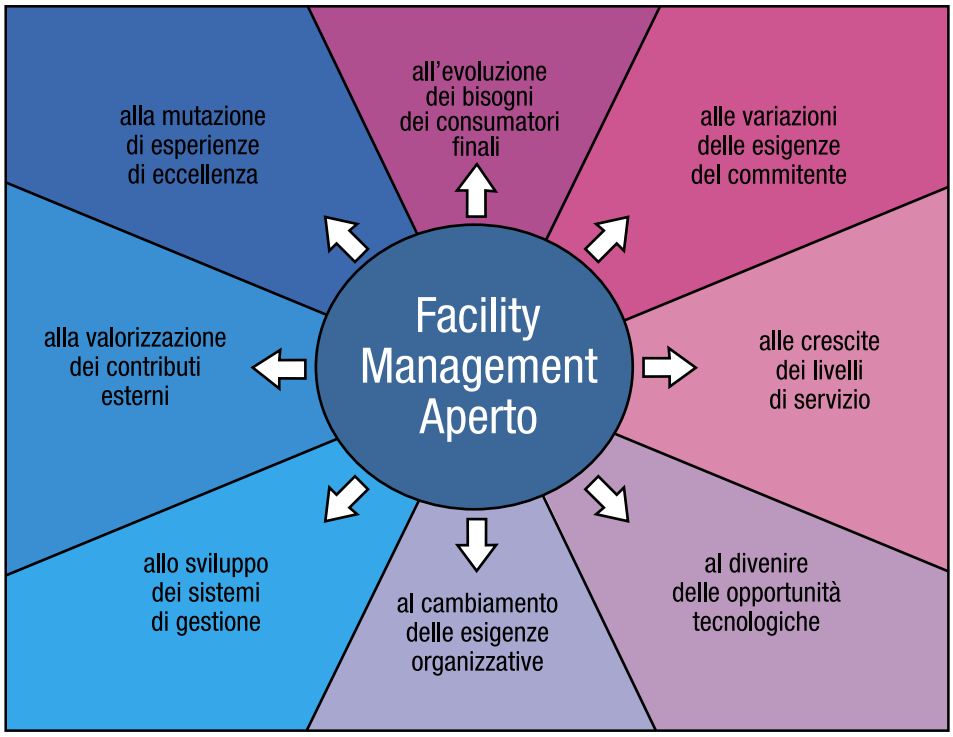

Figura 3 – Apertura dell'Open Facility Management

L'approccio dell'OFM è aperto, oltre che ai cambiamenti, anche a "nuovi" attori che l'approccio del facility management non considera. Aprirsi agli attori significa considerare le loro richieste e competenze come opportunità per la revisione e il miglioramento nella gestione dei servizi. L'approccio del facility management considera le richieste e le competenze degli attori "classici": assuntore, committente, ditte erogatrici e consumatori finali. È questo però un grosso limite nella gestione dei servizi. Infatti, la valutazione dei soli attori "classici" fornisce una visione dell'appalto caratterizzata solo da variabili provenienti dall'ambito del FM. Ciò limita la realtà in quanto vengono a mancare quelle opportunità, presenti e potenziali, proprie degli ambienti limitrofi al facility management.
L'Open Facility Management si apre anche ad attori "nuovi" che possono apportare sostanziali miglioramenti al FM. Quindi, accanto agli attori "classici", l'OFM sviluppa collaborazioni con altri attori allo scopo di coglierne i contributi e le esperienze di eccellenza. Sono diversi i "nuovi" attori nell'Open Facility Management: istituzioni universitarie, centri di ricerca, comunità di interesse e di pratica, società di consulenza, ecc. (figura 4).

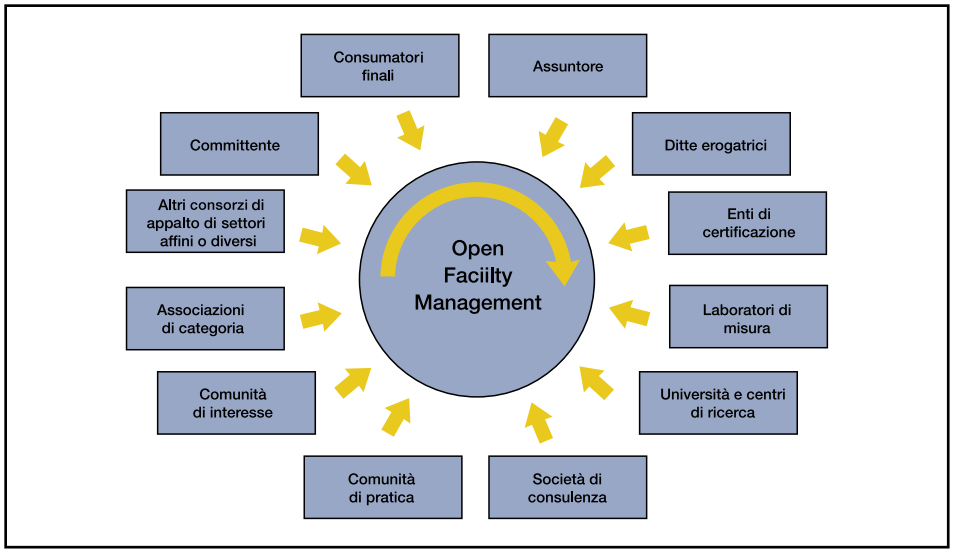

Figura 4 – Attori dell'Open Facility Management

Ad esempio le università e i centri di ricerca possono essere partner preziosi, dotati di competenze che spesso non si trovano nell'ambito classico del facility management. Ancora la comparazione con altre Associazioni Temporanee di Imprese di settori affini o diversi permette di monitorare l'esterno e mutuare e perfezionare, quando possibile, le esperienze di eccellenza.

IL FACILITY MANAGEMENT E L'OPEN FACILITY MANAGEMENT

Facility Management e Open Facility Management sono due approcci alla gestione dei servizi che presentano sostanziali differenze. In particolare, si possono distinguere tre principi di confronto tra gli approcci (tabella 2):

(1) Flessibilità contrattuale;

(2) Coordinamento tra attori;

(3) Condivisione dei sistemi di misurazione delle prestazioni.

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)
INTEGRAZIONE TRA ATTORI	CONDIVISIONE DEI SISTEMI DI MISURAZIONE DELLE PRESTAZIONI	Performance measurement system indipendente	Performance measurement system condiviso

Tabella 2 – Il confronto tra gli strumenti dei due approcci

Il primo principio su cui confrontare gli approcci è la flessibilità contrattuale. L'approccio del facility management non definisce chiaramente quale forma contrattuale utilizzare in un appalto in global service e lascia piena libertà ai contraenti di scegliere quella che ritengono più opportuna. L'Open Facility Management sostiene invece 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 instaurare una collaborazione tesa non solo a limitare gli effetti negativi delle criticità, ma anche ad avviare un processo di miglioramento continuo nella gestione dei servizi. Questo metodo di discussione sistematica tra i contraenti prende il nome di Tavolo di Partnership (TdP).

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 committente o dell'assuntore. Lo step evolutivo proposto con l'Open Facility Management consiste nel progettare un PMS condiviso dai contraenti. Questo sistema di misurazione riunisce in un unico strumento gli indicatori che sia il committente che l'assuntore ritengono determinanti per la valutazione dell'andamento dell'appalto.

I tre principi introducono altrettanti strumenti. Nell'OFM essi sono:

- Contratto flessibile con service level agreement;
- Tavolo di partnership;
- Performance measurement system condiviso.

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 5.

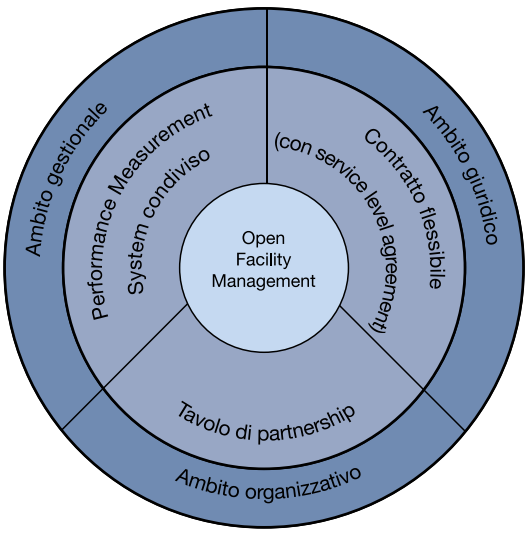

Figura 5 – Ambiti e strumenti dell'Open Facility Management

In ambito giuridico, il contratto flessibile con service level agreement permette di superare la "eroica" attuazione di un contratto rigido. In ambito organizzativo, il tavolo di partnership consente di individuare, discutere e risolvere gli aspetti critici nella gestione dei servizi. Infine, nel terzo ambito si considerano gli aspetti gestionali connessi alla valutazione dell'efficacia e dell'efficienza delle azioni intraprese.

L'AMBITO GIURIDICO: IL CONTRATTO FLESSIBILE

Oggi, i contraenti possono scegliere di avvalersi di una forma contrattuale:

- Rigida: Capitolato Speciale d'Appalto (CSA) del committente + offerta di global service dell'assuntore;
- Flessibile: Capitolato Speciale d'Appalto del committente + offerta di global service dell'assuntore + Service Level Agreement (SLA) controfirmato dai contraenti.

Entrambe le forme contrattuali sono possibili nel facility management, tuttavia quella rigida è attualmente la preferita per la stipula di contratti d'appalto in global service. L'Open Facility Management presuppone invece l'utilizzo di forme contrattuali flessibili.

Il service level agreement è l'elemento di distinzione tra le due forme contrattuali. Mentre il processo di definizione della forma rigida termina con la selezione dell'offerta più vantaggiosa e con l'affidamento dell'appalto, il processo per la forma flessibile si completa con la definizione del service level agreement (figura 6).

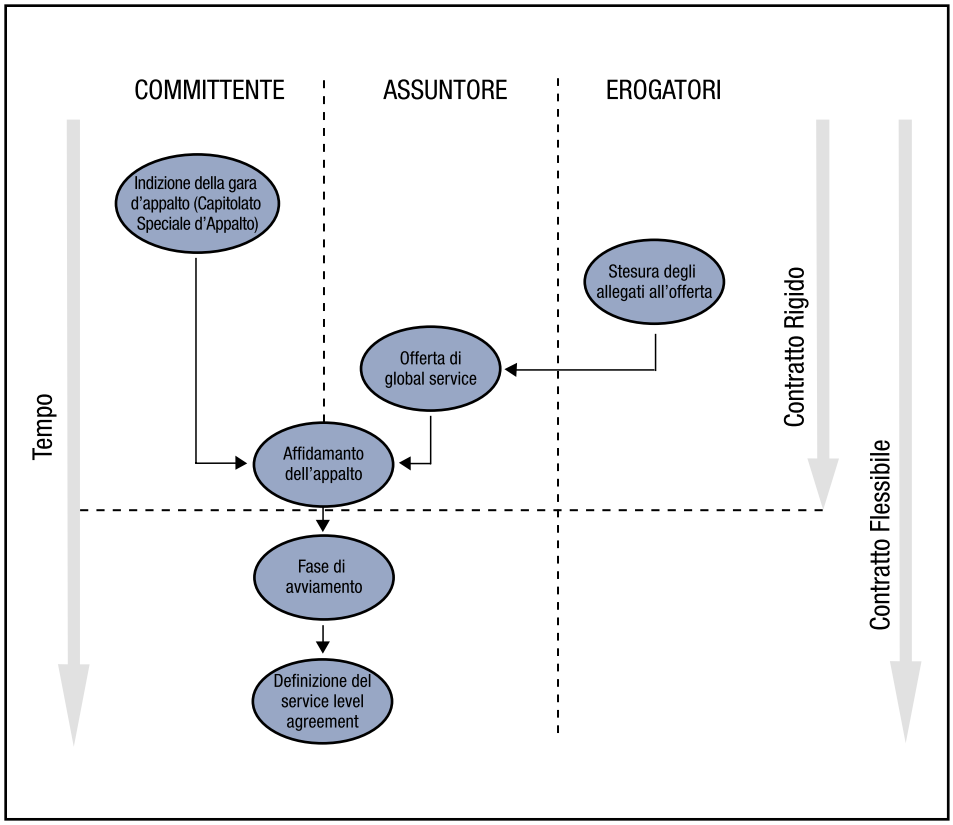

Figura 6 – I processi di definizione delle forme contrattuali rigide e flessibili a confronto