

## **Premessa**

*Professor Luigi Nicolais,*

*Ministro per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione*

*La gestione di una struttura di servizi può essere caratterizzata dall'attenzione verso i soggetti che ne fruiscono o da autoreferenzialità; da facilità o difficoltà di accesso; da fluidità che favoriscano l'operare degli attori a vario titolo coinvolti o da rigidità che, invece, rallentino il raggiungimento degli obiettivi. Il Facility Management 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 rende dunque necessario un nuovo modello che faccia tesoro di quanto il Facility Management ha insegnato e prodotto ma che sia anche capace di superarne i limiti e migliorarne gli esiti.*

*Questo libro rappresenta una chiara e concreta testimonianza dell'evoluzione verso un livello ulteriore di organizzazione e gestione, che gli autori definiscono con la significativa formula di Open Facility Management, dove l'«apertura» ha almeno tre significati: condivisione, semplificazione, verifica. Condivisione – tra i vari soggetti coinvolti, anche 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. In generale, senza un'analisi oggettiva, misurabile, quanto più completa possibile delle condizioni gestionali, giuridiche, relazionali che compongono una struttura di servizio o un'azienda, non è poi possibile operare con efficacia per il suo miglioramento.*

*Il testo curato dal professor De Toni e dal suo gruppo di ricerca illustra l'Open facility management sia nei suoi aspetti teorici e metodologici sia nei concreti risultati conseguiti sul campo, in particolare col case study dell'Azienda per i Servizi Sanitari n. 1 di Trieste. L'integrazione fra questi due aspetti, scientifico e applicativo, è in grado di testimoniare sia del valore generale del modello sia dei suoi effettivi esiti.*

---

*L'innovazione nella Pubblica Amministrazione ha bisogno non solo di una chiara volontà politica e di strumenti giuridici adeguati, ma anche della consapevolezza e della collaborazione di chi elabora modelli operativi e di coloro che poi li mettono in atto. Questo libro si pone, in tal senso, come un importante punto di riferimento.*

## **Presentazione**

*Franco Rotelli*

*Direttore Generale dell'Azienda per i Servizi Sanitari n. 1 Triestina*

*Le dinamiche interne e le competenze inerenti a una struttura come l'Azienda per i Servizi Sanitari n. 1 Triestina, che ha come propria mission «la promozione della salute delle persone e della comunità nell'area territoriale di competenza» a prima vista, possono sembrare come le più disparate. Sicuramente non sono le tematiche attinenti al global service o al facility management le prime che vengono in mente avendo come obiettivo da perseguire «lo sviluppo di un welfare locale e partecipato».*

*Se però si pone attenzione sulla prassi delle metodiche finalizzate al raggiungimento di quelli che, secondo le varie specificità, si sono definiti come buoni obiettivi da perseguire, allora, forse, possiamo riconoscere un “operare comune” anche in ambiti diversi e apparentemente distanti.*

*Nel perseguire una ricerca di maggior efficacia ed efficienza e per superare rigidità proprie dell'Ente Pubblico, spesso si è ricorsi alla esternalizzazione dei servizi cosiddetti non core, riscontrando sovente una non attesa analoga rigidità da parte delle imprese private.*

*Il superamento di questa impasse comporta che, oltre alle definizioni degli obiettivi, delle azioni e degli indicatori di risultato, si aggiunga una volontà condivisa di transitare da obiettivi fra parti contrattuali a obiettivi condivisi fra partner. Condividere e privilegiare il “dove” arrivare, monitorando e verificando il “come”, può rappresentare un significativo passo in avanti rispetto alle usuali procedure in atto fra pubblico e privato. Studiare quali siano i presupposti giuridici, gestionali e organizzativi perché ciò sia perseguibile può essere utile non solo nell'ambito delle attività esternalizzate o esternalizzabili, ma, più in generale, per quelle attività afferenti a una prassi del welfare che prevede, in maniera “aperta” e coinvolgente, l'attività di più soggetti: privati, pubblici, del volontariato, dell'associazionismo.*

*Abbiamo bisogno di coniugare tre valori:*

- 1) la competenza in ambiti specifici nei supporti all'azione sanitaria;*
- 2) l'opportunità di utilizzo vasto dei soggetti deboli nel lavoro di supporto;*
- 3) la progettualità fondata sulla qualità del ciclo lavorativo dell'impresa salute.*

---

*L'innovazione nella qualità delle sedi fisiche, della qualità alberghiera, della qualità ambientale sono elementi tutti essenziali al futuro.*

*La Regione Friuli Venezia Giulia prevede un'unica Azienda Sanitaria. In tal caso, l'affiancamento da parte di aziende private o pubbliche o a capitale misto che qualifichino tutto ciò che non è lo specifico sanitario, diverrà parte essenziale del successo del cambiamento. Il "laboratorio di Trieste" ha cominciato a produrre elementi non marginali e metodi di lavoro coerenti con questo ardito disegno.*

## **Prefazione**

*Ingegnere Alberto Ferri  
Presidente Consorzio Nazionale Servizi*

*Da quasi due anni è in atto un'esperienza di partnership nel facility management. L'Azienda per i Servizi Sanitari n. 1 Triestina e il Consorzio Nazionale Servizi – rispettivamente committente e assuntore in un appalto di global service – hanno voluto iniziare un'efficace collaborazione con il Laboratorio di Ingegneria Gestionale dell'Università di Udine.*

*Come attori di questa partnership, riteniamo sia utile ad altre Amministrazioni Sanitarie, altri imprenditori, altre Università conoscere i risultati che abbiamo ottenuto fino a oggi.*

*Stiamo sperimentando con soddisfazione quello che abbiamo chiamato "facility management aperto": un insieme di innovazioni organizzative e gestionali finalizzate al contenimento nel tempo dei costi dei servizi esternalizzati e al miglioramento della loro qualità.*

*I principi cardine del facility management aperto sono la flessibilità contrattuale, il coordinamento tra gli attori e la condivisione dei sistemi di misurazione delle prestazioni.*

*Abbiamo conosciuto Amministrazioni insoddisfatte dell'appalto di global service, ma, quando abbiamo chiesto le motivazioni, ci siamo accorti che le molteplici cause non erano riconducibili a un modello teorico che riproducesse la realtà quotidiana. Tutto ciò impediva di capire dove apportare le correzioni, col conseguente risultato dell'abbandono dell'esperienza.*

*Crediamo che il facility management aperto sia la giusta via da percorrere anche perché consente di correggere eventuali errori di impostazione.*

*Crediamo che con il facility management aperto sia inevitabile ottenere risultati, perché con esso tutti gli attori si impegnano in un gioco dell'innovazione il cui avversario sono gli sprechi, gli errori, le procedure sbagliate ... insomma l'inefficienza.*

*L'esperienza è tuttora in corso e ci aspettiamo di migliorare ulteriormente il modello.*

*Sarebbe importante che altri imprenditori e altri Clienti testassero questo modello, operando così una sperimentazione diffusa i cui risultati potrebbero determinare indicazioni preziose per le politiche di risparmio in atto nella Pubblica Amministrazione.*