

Facility management e global service integrato

Come cogliere le opportunità dell'outsourcing attraverso un efficace controllo dei risultati

Roberto CIGOLINI (α),
Stefano VALENTINI (γ),
Angelo Nicola VILLA (β)

1. Introduzione

La *International Facility Management Association* (IFMA) definisce il *facility management* come il coordinamento del luogo di lavoro nel suo senso fisico con le risorse umane e le attività dell'organizzazione. Come tale, esso integra i principi della gestione aziendale, dell'architettura, della tecnica e delle scienze comportamentali¹. Malgrado ciò, è opinione diffusa tra gli operatori del settore – almeno in Italia – che esso si identifichi con la mera gestione (più o meno evoluta) di una serie di servizi, legati agli edifici che non sono né strategici per l'impresa né determinanti per il suo successo.

Questa visione è però miope nei confronti delle (altre) attività che hanno un impatto sul dipendente – inteso come il vero cliente finale dei servizi – e che ne influenzano la produttività intellettuale (Cigolini e Valentini, 2002). Da questo punto di vista, emerge come la gestione degli spazi e dei servizi e di tutti quei servizi *no-core* che influenzano le persone abbiano un'influenza, in ultima analisi, sulla competitività dell'impresa. Ad esempio, un differenziale competitivo raramente osservato è la capacità di un'impresa di attrarre le migliori risorse umane (e mantenerle all'interno dell'organizzazione) anche in virtù di un ambiente più idoneo alle attività che devono svolgere e coerente con i ritmi di lavoro.

La ricerca di un ambiente di lavoro che complessivamente favorisca modelli organizzativi concentrati sulla comunicazione e sulla relazione interpersonale – elementi indispensabili per sviluppare la conoscenza – e la consapevolezza delle persone (sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione) che l'impresa opera in questa direzione – ad esempio promuovendo o migliorando le carte dei servizi – permette di mantenere elevato il livello di motivazione all'interno dell'organizzazione.

Muovendosi in questa direzione, le imprese più innovative oggi gestiscono tramite il *facility management* non solo servizi utili a supportare razionalmente i processi aziendali, ma anche – e soprattutto – quelli che semplificano o rendono più soddisfacente la permanenza sul luogo di lavoro: asili nido aziendali, lavanderia, palestra, spesa a domicilio ecc.

Da questo punto di vista, però, appare anche che l'orientamento della funzione dei servizi generali verso un'ottica di produttività e competitività si presenta come una sfida, da un lato complessa per la delicatezza delle implicazioni gestionali che comporta e, dall'altro, ardua nell'attuazione pratica, a causa della diffusa pratica di allocare proprio ai servizi generali le risorse altrimenti più difficilmente collocabili.

L'obiettivo di questo lavoro consiste quindi nell'analizzare le opportunità e le minacce intrinsecamente contenute nell'*outsourcing* (esternalizzazione) dei servizi legati alle *facility*, prassi che si sta consolidando nella maggior parte delle realtà aziendali. In particolare, il lavoro si focalizza sullo strumento più efficace e diffuso per attuare la terziarizzazione, cioè il *global service integrato* (GSI) e, all'interno di esso, sulla fase di controllo dei risultati che l'esperienza empirica mostra essere la più critica.

2. Il global service integrato

L'*outsourcing* dei servizi è un fenomeno che, negli anni recenti, ha interessato un numero crescente di aree aziendali, dalla cessione in sub fornitura di alcune fasi del processo produttivo alla terziarizzazione logistica, tipicamente della movimentazione e dei trasporti. Essa è motivata sostanzialmente da tre fattori: costi, competenze e livello di servizio.

Sul fronte dei costi, l'*outsourcing* promette un cospicuo risparmio perché il servizio acquistato rappresenta per il fornitore il proprio *core-business* e, conseguentemente, egli ha sviluppato un *know-how* specifico difficilmente paragonabile a quello interno all'impresa, per la quale l'oggetto del servizio non rappresenta l'attività principale. A ciò si aggiungono economie di scala e possibili investimenti in tecnologia volti ad ottimizzare risorse e processi

(α) Dipartimento di Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano, Milano.
(β) VeA Consulting s.r.l.

¹ "Facility management is the practice of coordinating the physical workplace with the people and work of the organization. It integrates the principles of business administration, architecture and the behavioural and engineering sciences".

che rappresentano leve a disposizione del fornitore per la riduzione del prezzo, e quindi del costo per l'impresa cliente, ma che sono sfruttabili solo in presenza di un volume adeguato di "venduto", cosa non possibile considerando una singola – ancorché magari rilevante – realtà aziendale.

Sul fronte delle competenze, l'utilizzo di risorse esterne permette non solo di avere a disposizione persone e mezzi qualificati, ma consente anche di alleggerire la struttura aziendale, rendendola più flessibile e dinamica dal punto di vista della gestione del personale, che spesso rappresenta un forte ostacolo al cambiamento. Ciò è tanto più vero perché talvolta le persone dedicate al *facility management* sono senza prospettive di carriera ed è testimoniato anche dai casi di *spin-off* o di trasferimento di persone al fornitore (si veda anche la figura 1) dove, essendo i compiti svolti parte del *core business* aziendale, si assiste a un aumento della motivazione delle persone coinvolte. Il risultato congiunto di focalizzazione e motivazione si riflette direttamente sulla qualità dei servizi erogati.

Tuttavia, per beneficiare realmente di tutti i vantaggi descritti, il ricorso all'*outsourcing* deve essere attentamente valutato e opportunamente gestito (Valentini, 2004; Catone, 2003). Prima tra tutte le insidie – che, tra l'altro, ha reso molte imprese assai diffidenti – è la perdita del controllo, ovvero del potere di governo delle attività e dei processi che, seppur *no-core* e percepiti come non strategici, rappresentano alla prova dei fatti un elemento importante di competitività. Il secondo fattore ostativo nei confronti dell'*outsourcing* è la pluralità di fornitori specializzati per servizio presenti sul mercato, soprattutto italiano: ciascuno di essi è focalizzato e motivato nei confronti del risultato sul singolo servizio ma ripropone la medesima complicazione nella struttura di gestione (e il conseguente elevato livello di costi indiretti) di una struttura interna all'impresa.

Per ovviare a queste insidie è stato quindi introdotto il *global service* il cui approccio innovativo consiste nel trasformare l'obiettivo del servizio dalla fornitura di una prestazione, alla garanzia di un risultato: ad esempio, per un impianto di condizionamento saranno oggetto del con-

tratto le condizioni termoisometriche (temperatura e umidità) all'interno dei locali anziché la periodicità delle regolazioni e degli interventi di manutenzione. La principale difficoltà nell'implementazione pratica del *global service* risiede tuttavia nel valutare oggettivamente il raggiungimento o meno del risultato atteso; a ciò è dedicata la restante parte del lavoro.

3. Il controllo dei risultati

Il maggior problema che le imprese affrontano nell'adozione di un contratto basato sui risultati – e del *global service* in particolare – consiste nella difficoltà di valutare i risultati stessi, elemento decisamente più complesso rispetto all'evidenza della prestazione: soprattutto nel mondo dei servizi, il raggiungimento dei risultati può apparire soggettivo. A ciò provvedono due elementi chiave (Hiles, 2003): il *service level agreement* e il sistema di *reporting*. Il *Service Level Agreement* (SLA, accordo sui livelli di servizio) è un documento dinamico – allegato al contratto – che contiene le aspettative del cliente in termini di qualità del servizio atteso e gestisce tutti gli aspetti operativi del rapporto cliente – fornitore definendo le modalità di erogazione dei servizi e la struttura di premi e penali.

Il sistema di *reporting* rappresenta lo strumento di collegamento dei risultati – definiti nel *service level agreement* – con indicatori o *key performance indicator* (KPI; Cotts, 1999) capaci di rilevare in modo oggettivo tali risultati nel corso dell'erogazione dei servizi stessi, sia per la qualità del servizio erogata (indicatori del livello del servizio), sia per i livelli di prestazione (indicatori tecnici e di costo).

Data la complessità e la differenziazione dei servizi oggetto del *global service* integrato, è importante sottolineare l'esigenza di standardizzare la raccolta dei dati, al fine di automatizzarla il più possibile: i sistemi informativi, infatti, devono rappresentare uno strumento di supporto decisionale, opportunamente inserito in un'articolata struttura di governo e gestione che supervisioni e controlli i processi implementati, al fine di fornire utili indicazioni per la messa a punto dei servizi. I prossimi paragrafi sono dedicati alla struttura di governo, al sistema informativo, alla *customer satisfaction* e agli indicatori di prestazione.

3.1. La struttura organizzativa

Uno dei fattori che conduce a costi elevati e inefficienze, è legato alla capacità di gestire e controllare un insieme complesso e differenziato di servizi (Tronconi *et al.*, 2002). Da questo punto di vista nel *global service* integrato, proprio grazie all'integrazione, è possibile delineare una struttura organizzativa e di gestione estremamente semplificata rispetto alla soluzione tradizionale.

Come è illustrato dalla figura 2, la soluzione tradizionale è caratterizzata da comunicazione e flussi informativi legati ai servizi esternalizzati estremamente frammentati, mentre la semplificazione introdotta dal modello di *global service* integrato permette all'impresa di avere un'unica interfaccia per ciascun servizio e di attribuire in modo



Fig. 1 Andamento della motivazione delle persone nei casi di spin off o di trasferimento al fornitore

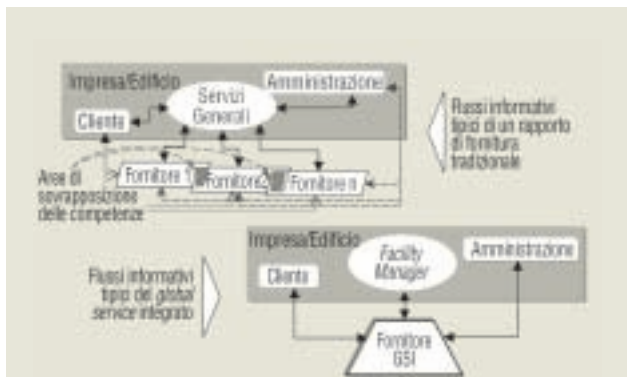


Fig. 2 Schema dei flussi informativi tipici di un rapporto di fornitura tradizionali e del global service integrato

univoco le responsabilità. Ciò è praticamente realizzabile attraverso i cosiddetti servizi di governo, ovvero il nucleo funzionale di tutte le attività e che permettono la corretta gestione di tutti i flussi informativi. L'approccio corretto è quello di differenziati i flussi, separando le richieste di servizi, interventi o chiarimenti da parte dei clienti, da quelli legati al controllo e al governo delle attività.

La figura 3 evidenzia come l'impresa cliente non entri in relazione con gli eventuali sub fornitori dei servizi non erogati direttamente dall'assuntore di *global service* integrato che si rende, quindi, unico responsabile della loro gestione e soprattutto dei risultati da loro ottenuti. Questo schema organizzativo deve entrare a far parte del *service level agreement*, che diviene quindi un allegato al contratto di *global service* integrato, assai differente dal tradizionale capitolato tecnico, poiché consente flessibilità e riconfigurabilità nel tempo dei servizi secondo le esigenze aziendali.

3.2. Il sistema informativo

Poiché il presidio delle informazioni equivale al controllo dei servizi, è vitale disporre di sistemi CAFM (*Computer Aided Facility Management*), applicativi che consentono di integrare informazioni di tipo grafico con informazioni

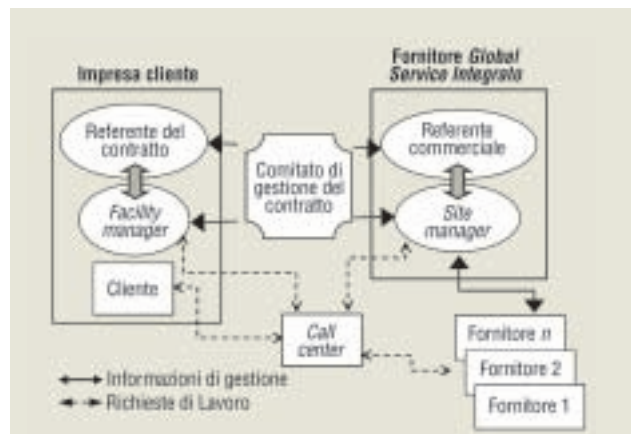


Fig. 3 Il flusso delle informazioni di gestione e delle richieste di lavoro nel global service integrato

alfanumeriche, incrociando le une e le altre in una rete di fogli di calcolo e database². Questi applicativi, nati per la gestione degli immobili, permettono ai gestori di patrimoni immobiliari di conoscere (virtualmente) in tempo reale la dotazione completa di servizi in ogni locale (ad esempio prese di corrente, impianti elettrici, idraulici, ecc.) e l'andamento delle attività manutentive e di tutti i servizi che possono essere erogati nell'ambito di un *global service* integrato (Balestri e Capozzi, 2002).

3.3. La soddisfazione del cliente

La misurazione costante della soddisfazione del cliente nei confronti dei servizi erogati è un ulteriore elemento fondamentale del *global service* integrato: da essa dipende l'identificazione di eventuali criticità, di aree di miglioramento o, in casi più gravi, della necessità di riprogettare il servizio. Monitorare la soddisfazione del cliente, inoltre, significa incrociare la qualità percepita con l'importanza attribuita al singolo servizio e con la qualità erogata dal fornitore (*outsourcer*). Talvolta, infatti, si verificano pericolose incoerenze tra il servizio erogato e le aspettative di chi ne fruisce, ovvero capita che una prestazione considerata non critica venga fornita con uno standard di qualità eccellente mentre un servizio ritenuto fondamentale non soddisfi completamente il desiderio del cliente.

Logicamente la misura della *customer satisfaction* è collegata sia col *service level agreement* sia col *reporting* (Hayes, 2000): tanto più sarà trasparente al cliente interno il livello di servizio concordato con il fornitore, tanto più sarà credibile il monitoraggio della soddisfazione in relazione allo stesso. Ciò significa anche che, rendendo noto ai clienti finali il contenuto dei *service level agreement* relativi ai servizi di cui beneficiano – e alle modalità di erogazione degli stessi – si garantisce l'allineamento tra le aspettative del cliente e le specifiche tecniche del contratto. In questo modo è facile per il cliente finale confrontare il servizio reso dal fornitore non con aspettative generiche, ma con le reali modalità di erogazione concordate e, d'altra parte, le richieste d'intervento possono essere interpretate più correttamente dal fornitore come una giustificata lamentela a fronte di accordi non rispettati, ovvero come un intervento fuori capitolato a integrazione del servizio.

3.4. Gli indicatori di prestazione

Gli indicatori di prestazione, o *key performance indicator* (KPI) che hanno lo scopo di evidenziare specifici aspetti del servizio reso, mettendone in luce punti di forza e ambiti di possibile miglioramento. I requisiti di un buon KPI sono: sinteticità, univocità, semplicità di interpretazione, semplicità di calcolo e facile reperibilità dei dati (a sistema informativo). Nell'ambito di un *global service* integra-

² Volendo semplificare al massimo, un CAFM combina insieme applicativi di tipo CAD (*Computer Aided Design*) con applicativi CMMS (*Computer Maintenance Management System*).



Fig. 4 Matrice importanza - soddisfazione nella customer satisfaction

to, si può identificare un primo set di sei indicatori basilari, a cui corrispondono altrettanti aspetti il cui monitoraggio è di fondamentale importanza: (a) la velocità con cui si interviene; (b) la frequenza degli eventuali ritardi; (c) la continuità nell'erogazione dei servizi; (d) la capacità di attuare operativamente la pianificazione; (e) la verifica della qualità erogata; (f) la soddisfazione complessiva del cliente.

I KPI sopra introdotti si possono applicare – con le dovute attenzioni – a una pluralità ampia di servizi e possono essere riferiti anche ad una specifica parte del servizio piuttosto che alla sua totalità: ad esempio, l'indice di continuità (che misura il rapporto tra il tempo di erogazione effettivo del servizio e il tempo per cui tale servizio è richiesto) di un servizio di riscaldamento potrebbe essere calcolato solo per la centrale termica e non per l'intero impianto.

4. La metodologia di controllo

Una volta indicato il tema del controllo come argomento chiave per una gestione efficace del *global service* integrato, occorre ora prestare attenzione agli aspetti metodologici: infatti, non esistono modelli di *global service* integrato applicabili con successo a differenti realtà, poiché ogni situazione richiede una particolare caratterizzazione e, quindi, il portafoglio di strumenti da utilizzare varia sensibilmente.

L'analisi empirica di diverse esperienze aziendali, inoltre, mostra come il controllo dei risultati sia la chiave del *global service* integrato e come sia necessario implementare una serie di elementi atti appunto a permettere il monitoraggio: sistema informativo, *customer satisfaction*, KPI ecc. In questo ambito, però, non sono i singoli elementi a garantire i risultati ed il loro raggiungimento, bensì è l'intera strutturazione – o, in altre parole, la metodologia di controllo – del progetto di *global service* integrato a costituire il fattore strategicamente vincente.

I servizi di governo, il sistema di comunicazione tra impresa e fornitore, la definizione chiara e univoca degli stessi risultati rappresentano uno scheletro che sostiene



Fig. 5 Le fasi necessarie per l'implementazione di un global service integrato

l'intero *global service* integrato: in sua assenza, i sistemi informativi, gli strumenti di *business intelligence* o i KPI non solo non sarebbero in grado di garantire i vantaggi strategici intrinsecamente legati al *global service* integrato, ma – al contrario – probabilmente determinerebbero un peggioramento in termini sia di costo sia di qualità. Emerge, quindi, l'opportunità di una metodologia, cioè di un approccio strutturato al modo di lavorare e – soprattutto – di pensare che introduca una visione di ampio respiro, a cui tutte le persone coinvolte – dai responsabili del contratto ai singoli addetti – possano fare ricorso. L'implementazione di un *global service* integrato all'interno di un'impresa risulta, infatti tutt'altro che banale in termini organizzativi e se, da un lato conduce alla semplificazione generale della gestione a regime, dall'altro richiede un serio impegno di tempo e risorse nella sua progettazione.

5. Conclusioni

La disciplina del *facility management* non ha avuto, soprattutto in Italia, uno sviluppo organico e strutturato. Il primo passo di questo lavoro è consistito nel definire una semantica – almeno nelle intenzioni – priva di ambiguità, così da distinguere chiaramente la disciplina (ovvero il *facility management*) dalle tipologie contrattuali (per esempio il *global service*) e dalle differenti metodologie di gestione e organizzazione. Successivamente è stato introdotto il modello organizzativo di *global service* integrato, un modello capace di sfruttare al meglio le caratteristiche del contratto di *global service*, rendendo realizzabile una gestione semplice ma efficace di una pluralità, anche disomogenea, di servizi, attraverso l'utilizzo di leve determinate da economie di scala, sinergie, specializzazioni e capacità di controllo dei costi.

Tuttavia occorre anche chiarire che, ad oggi, non è di-

sponibile una quantificazione consolidata dei vantaggi economici direttamente ottenibili dal modello e della metodologia presentati, poiché non è stato ancora concluso un campione significativo di progetti ai quali siano stati applicati.

Un'analisi prospettica elaborata a partire dai dati attuali, comunque, consente di ipotizzare – a parità di servizi erogati – una curva di prezzi decrescente nel tempo grazie all'aumento delle capacità di controllo di gestione, oltre ad un diffuso aumento della qualità percepita da parte dell'utenza. ■

Bibliografia

Capozzi, V., Balestri, M. (2002) "CAFM sinonimo di gestione", Soluzioni, Vol. 5, n° 3.

Catone, L. (2003) "Outsourcing e creazione del valore", Franco Angeli, Milano

Cigolini, R., Valentini, S. (2002) "Gestire le informazioni e la pianificazione nel facility management: nuove opportunità e sviluppi", atti del XXIX Convegno Nazionale ANIMP - OICE – UAMI, Sorrento, 17-18 ottobre, Vol. 1, pp. 467-482.

Cigolini, R., Villa, A. N., 2004, Opportunità e insidie nell'outsourcing di servizi, *Soluzioni*, Vol.7, No. 11, pp. 26-30

Cotts, D. G. (1999) "The facility management handbook", 2nd Ed., Amacom Pub., New York, NY.

Fumagalli, L., Di Cioccio, P. (2002) "L'outsourcing ed i nuovi scenari della terziarizzazione", Franco Angeli, Milano

Furlanetto, L., Mastriforti, C. (2000) "Outsourcing e global service. Nuova frontiera della manutenzione", Franco Angeli, Milano

Hayes, B. E. (2000) "Misurare la soddisfazione dei clienti", Franco Angeli, Milano

Hiles, A. (2003) "Service level agreement framework for business service", Rothstein Associates Incorporated, Connecticut

Maurice, F., Greaver II (1999) "Strategic outsourcing. A structured approach to outsourcing decisions and initiatives", Amacom, New York, NY

Tronconi, O., Ciaramella, A., Pisani, B. (2002) "La gestione di edifici e patrimoni immobiliari", Il Sole 24 Ore, Milano.

Valentini, S. (2004) "Gestire l'outsourcing", Franco Angeli, Milano.

Angelo Nicola Villa è dottorando presso il Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano ove svolge seminari didattici di Gestione dei sistemi logistici e produttivi nell'ambito del Corso di Laurea in Ingegneria Gestionale; fa parte della segreteria organizzativa del master in Facility and Property Management presso il Consorzio MIP-Politecnico di Milano. E' collaboratore del Comitato Nazionale Italiano per la Manutenzione CNIM con riferimento al-



le attività normative in ambito italiano ed europeo ed è segretario di diversi gruppi di lavoro del CEN TC 319 "Maintenance". In precedenti esperienze lavorative ha sviluppato competenze anche in ambito logistico. Laureato cum laude in Ingegneria Gestionale presso il Politecnico di Milano svolge attività di ricerca principalmente su temi riguardanti l'asset, il property ed il facility management e la gestione e l'implementazione di progetti di outsourcing.

Stefano Valentini è fondatore ed amministratore di VeA Consulting, società di consulenza strategica che ha sviluppato una particolare competenza nel disegno ed implementazione di progetti di outsourcing, e specificatamente di Global Service complessi. E' autore di testi e pubblicazioni sull'outsourcing e sul facility management, ed è docente a contratto presso il Politecnico di Milano, oltre a collaborare con l'Università



La Sapienza e l'Università del Molise. E' membro e consigliere regionale di Adaci, Associazione Nazionale Management degli Approvigionamenti. Ingegnere chimico, laureato all'Università La Sapienza, ha ricoperto diversi ruoli come responsabile di produzione e di manutenzione, diventando poi direttore operativo e direttore acquisti in una delle società General Electric in Italia.

Roberto Cigolini è Professore Associato presso il Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano ove è docente di Gestione dei sistemi logistici e produttivi nel Corso di Laurea in Ingegneria Gestionale. Fa parte del Collegio Docenti del Dottorato di Ricerca in Manutenzione, Programmazione, Riqualficazione dei Sistemi Edilizi ed Urbani presso il Politecnico di Milano. Svolge attività di referring per le riviste: International Journal of Production Research, Production Planning and Control ed European Journal of Operational Research. E' membro della International Association of Planning Engineers e membro fondatore del Technical Committee on Semiconductor Factory Automation presso la I.E.E.E.



Robotics and Automation Society. Fa parte della Commissione Manutenzione dell'UNI e di diversi gruppi di lavoro del Comitato Europeo Manutenzione CEN TC319. Presso il Consorzio MIP- Politecnico di Milano è Condirettore del Master in Facility e Property Management ed è stato Condirettore del Programma MBA e del Master in Industrial Property Management. E' stato anche membro della Commissione Accredimento Master di ASFOR. Laureato cum laude in Ingegneria Gestionale presso il Politecnico di Milano, svolge attività di ricerca in due ambiti principali: l'asset, property e facility management; il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo delle imprese industriali e di servizio.

gli Autori