

Global Outsourcer

I requisiti indispensabili da considerare nella scelta del proprio partner per la gestione delle facility

Fabiana Pala

*Responsabile Strategia, Ricerca & Formazione,
IFMA Italia*

Paola Pristerà

Strategia, Ricerca & Formazione, IFMA Italia

Da quando il Facility Management ha avuto la sua diffusione nel nostro Paese, il termine Global Outsourcer ha guadagnato un'improvvisa fama. Tale espressione però è in molti casi utilizzato in maniera non corretta.

Potremmo definire il Global Outsourcer come lo specialista della ingegnerizzazione dei processi di gestione ed erogazione delle facility, della pianificazione, del coordinamento delle attività e delle risorse, della definizione delle procedure e del controllo, il supervisore di tutte le attività operative e il gestore delle informazioni.

La società di Facility Management o Global Outsourcer diviene un partner per l'azienda, unico interlocutore e responsabile dell'aspetto gestionale-operativo del Facility Management, l'alleato con il quale l'azienda può condividere eventuali rischi e/o benefici derivanti dalla gestione delle facility.

A questo fornitore viene perciò richiesto un elevato grado di responsabilità e di competenza.

Il valore aggiunto apportato dalla Società di Facility Management non è semplicemente legato all'ottimizzazione della gestione dei servizi, ma è dato dalla sua capacità di offrire al Cliente la possibilità di un miglioramento continuo nello svolgimento delle attività inerenti ai servizi alla base del business aziendale.

Le società di FM devono quindi essere selezionate in base alla loro capacità di esprimere eccellenze nel governo delle attività non-core; emerge dunque come debba essere il concetto di "competenza" e "capacità gestionale" a guidare le scelte in tema di rapporti fra Cliente e Global Outsourcer.

Vediamo allora quali sono i requisiti indispensabili da considerare nell'analisi e nella ricerca di una Società di Facility Management.

Capacità di Management

La capacità di governo delle facility è il primo requisito da ricercare nella scelta di una società di FM. Capacità di governo significa principalmente **trasparenza, partecipazione, impegno, competenze specifiche, strumenti tecnologici, metodologie gestionali e organizzative** adeguate, **qualità**.

La **trasparenza** è attestata dalla disponibilità a fornire l'informazione necessaria per valutare che il contratto che lega cliente e fornitore raggiunga livelli soddisfacenti di efficacia, efficienza, economia.

La **partecipazione** attiva al processo di gestione ed erogazione delle facility si concretizza con la creazione di valori e punti di riferimento comuni intorno ai quali si forma la squadra messa in campo dalla società di FM. La motivazione e il coinvolgimento delle risorse assumono un ruolo determinante nella gestione dei problemi, nello sviluppo delle relazioni e nell'integrazione con l'azienda cliente.

L'**impegno** si sostanzia nel perseguimento degli obiettivi e nel miglioramento continuo attraverso l'analisi dei processi, nella realizzazione di progetti migliorativi allo scopo di ottimizzare i costi dei servizi e incrementare i livelli prestazionali, nell'applicazione e nello sviluppo di iniziative di qualità, nella formazione dello staff e nello sviluppo, con l'obiettivo di dotare tutto il personale delle competenze necessarie allo svolgimento della propria funzione lavorativa secondo i migliori standard qualitativi.

Le **competenze specifiche** comprendono il know how, in termini di capacità di apprendimento dall'esperienza, la professionalità del personale che deve essere adeguatamente formato e qualificato e la comprovata esperienza nel settore delle facility.

L'**aggiornamento tecnologico** si sostanzia principalmente con l'utilizzo di sistemi informatici di gestione per il governo di una molteplicità di informazioni e per rendere concreto ed effettivo il concetto di trasparenza, sia in termini economici che qualitativi.

Le **metodologie gestionali e organizzative** si riflettono sull'implementazione di modelli di analisi dei servizi (Benchmarking prestazionale), di ruoli e competenze (struttura organizzativa di commessa), di monitoraggio e supervisione delle prestazioni (sia di quelle espletate direttamente che di quelle erogate dai sub-appaltatori) e di coordinamento delle attività.

Operare attraverso la standardizzazione di procedure di controllo della **qualità** ha lo scopo di garantire la completa conformità con le specifiche contrattuali e di

trovare adeguati riscontri per la verifica delle prestazioni. Le procedure devono tener conto delle politiche e delle procedure di qualità dell'azienda cliente.

Il concetto di qualità si deve inoltre esplicitare con un'attenta valutazione della soddisfazione del cliente, anche attraverso indagini di Customer Satisfaction presso i clienti interni.

La capacità di management si deve esplicitare anche nell'individuazione, comprensione e risoluzione dei problemi (problem-finding, problem-setting e problem solving). Infatti le "soluzioni tradizionali", soprattutto in questo ambito, non sempre risultano efficaci e non sempre i problemi in cui si incorre sono noti e ben definibili.

Dal punto di vista operativo è quindi importante avere padronanza delle tecniche utili a verificare lo stato d'avanzamento di un progetto e a creare un ambiente organizzativo che favorisca il problem-solving creativo, in modo da reagire tempestivamente ad impedimenti od ostacoli con nuove idee e proposte, facendo leva sulle proprie competenze distintive.

La società di FM deve dunque possedere una capacità manageriale comprovata dalla composizione del personale dipendente (Manager, Tecnici e Impiegati), dalla presenza di personale di gestione presso il Cliente (Site Manager, Building Coordinator, Workplace Manager, ecc.), dalla capacità di garantire il governo dell'aggiornamento tecnologico, di selezionare e scegliere i sub-fornitori, di stringere alleanze, di monitorare e controllare, dalla capacità finanziaria e da quella di onorare contratti basati sul risultato.

Vediamo ora più nel dettaglio proprio questi temi che vanno a comporre il governo delle facility.

Gestione delle risorse umane

Le risorse umane che la Società di FM mette in opera presso il cliente devono avere principalmente competenze gestionali e relazionali (a tutti i livelli: vertici aziendali, clienti interni, fornitori), devono saper lavorare in gruppo, essere consapevoli di poter fornire un contributo fattivo nel contesto organizzativo di cui faranno parte, conoscere l'azienda cliente e le sue politiche, essere pro-attive, motivate e pronte a gestire le evenienze.

Capacità di progettazione

La Società di Facility Management deve fornire al proprio Cliente un servizio che va dall'ideazione alla messa in pratica di nuove modalità di gestione ed erogazione dei servizi.

Deve essere in grado di sviluppare un progetto assumendosi la responsabilità della sua realizzazione, pur senza doverla (necessariamente) eseguire direttamente.

Le capacità progettuali della Società di Facility Management si concretano nell'abilità di comprendere le esigenze del Cliente grazie ad un lavoro sistematico di analisi, in modo da individuare i tempi, le modalità, le procedure di erogazione e gestione dei servizi più adeguati alla struttura organizzativa che supportano.

Parlando di capacità di progettazione va anche sottolineata la fondamentale importanza della revisione dei processi di gestione ed erogazione, attività utile a migliorare i servizi attuali e a progettarne, svilupparne e implementarne di nuovi.

Gestione delle informazioni

La Società di FM deve saper gestire le informazioni e creare integrazione informativa con il Cliente.

Solo con la corretta gestione delle informazioni è infatti possibile garantire un'efficace erogazione dei servizi, attraverso l'adeguata programmazione e pianificazione consentite dall'analisi delle informazioni di ritorno dagli esecutori delle prestazioni.

La corretta gestione delle informazioni è inoltre fondamentale per garantire ai Clienti Interni il più rapido e ampio accesso ai servizi, e per permettere il controllo e la valutazione del livello qualitativo e quantitativo dei servizi resi, così da definire con il Committente le politiche e le strategie di gestione.

Questa attività è quindi indispensabile per conoscere lo stato di occupazione degli spazi e l'ubicazione degli impianti.

Un importante strumento di informazione e comunicazione tra la Società di FM e il cliente interno è la Carta dei Servizi.

Si tratta di un mezzo attraverso il quale la FM Company rende nota la gamma dei servizi erogati, le relative modalità di accesso e le procedure di richiesta.

La Carta dei Servizi, nell'ambito di un programma articolato di promozione della qualità e di trasparenza nei rapporti, stabilisce gli impegni della società di FM ed i diritti dei suoi Clienti in merito alla fornitura dei servizi.

Deve garantire gli impegni e gli standard nella prestazione del servizio comunicandoli all'utenza in modo chiaro. Deve essere di facile e rapida consultazione per consentire a tutti i clienti interni un pratico utilizzo.

La Carta fornisce tutte le informazioni utili per inoltrare segnalazioni, proposte, richieste di chiarimento e reclami.

Fornisce inoltre standard del servizio quali la continuità, la regolarità d'erogazione della fornitura e la tempestività del suo ripristino in caso di disservizio.

Tecnologia

Gli investimenti in tecnologia costituiscono uno dei requisiti principali delle Società di FM.

Per raggiungere gli obiettivi espressi dai clienti, in relazione alla gestione di tutti i servizi richiesti, sono indispensabili strumenti di coordinamento e controllo che attraverso la tecnologia regolino in modo automatico i rapporti con il committente (a tutti i livelli) e lo svolgimento di tutte le attività necessarie (predisposizione dei piani di intervento, controllo dei risultati raggiunti, analisi relativa ai guasti riscontrati su ciascun immobile, individuazione di componenti critiche, individuazione di problematiche con l'utenza, ecc.).

Tali strumenti sono costituiti da un Sistema Informativo Integrato e dalla Centrale Operativa (Call Center), che devono essere appositamente predisposti e studiati in modo da consentire la gestione delle attività previste dai piani di manutenzione preventiva e delle richieste di intervento, secondo i più moderni sistemi di comunicazione e il controllo automatizzato dei risultati.

Offerta di servizi nelle tre macroaree di applicazione della disciplina

Con questa perifrasi non s'intende la possibilità di erogare tutti i servizi direttamente e con personale proprio, ma il possesso del know how necessario per la progettazione, la gestione e il controllo di tutti i servizi appartenenti alle tre macroaree: edificio, spazi e persone.

In sostanza si tratta di avere la capacità di governare l'intera area di applicazione della disciplina, ad esclusione dell'aspetto strategico e dell'aspetto analitico, che rimangono di competenza e responsabilità del Facility Manager.

Nella maggior parte dei casi, le Società di FM sub-appaltano le singole attività a fornitori di servizi specifici.

A questi ultimi vengono solitamente affidate attività a basso valore aggiunto, permettendo alle Società di FM di avere strutture snelle, ampie coperture territoriali e di mantenere all'interno l'ingegnerizzazione dei processi.

La Società di FM costruisce un vero e proprio albo fornitori attraverso una selezione procedurizzata in cui questi devono rispondere a caratteristiche tecnico-qualitative di alto livello.

Monitoraggio e controllo

La Società di FM deve aver procedurizzato un sistema di prequalifica dei sub-fornitori o delle potenziali consorziate e possedere un sistema di analisi dei risultati.

Deve inoltre aver messo a punto ed offrire ai propri Clienti un modello di rilevazione della Customer Satisfaction.

Il controllo operativo, che rientra nell'attività pura di misurazione del livello di qualità del servizio erogato, può avvenire attraverso un'attenta programmazione e reportistica delle attività, audit periodici e attraverso momenti di incontro con i rappresentanti degli stessi sub-fornitori, allo scopo di identificare le aree di intervento e di miglioramento.

Le diverse attività sub-appaltate sono comunque sempre basate sulla gestione del servizio in conformità ai livelli concordati tra le Parti (Cliente e Global Outsourcer) illustrati nel Service Level Agreement e secondo gli obiettivi pattuiti in sede contrattuale.

La Società di Facility Management si impegna ad assicurare al proprio cliente il raggiungimento degli obiettivi sui quali viene misurata (attraverso un modello di Key Performance Indicator) e deve perciò garantire il controllo del rispetto del livello di servizio, sia monitorando le attività delegate attraverso il sistema informati-

co di gestione, sia eseguendo ispezioni tecniche a campione sugli interventi eseguiti.

La Società di FM è quindi tenuta ad estendere ai sub-appaltatori gli obblighi e gli oneri previsti dal contratto che la lega al cliente e a verificare che le norme e le disposizioni in esso contemplate siano osservate.

Il Global Outsourcer risponde direttamente e pienamente dell'operato del personale dei sub-appaltatori come se avesse eseguito esso stesso i servizi o la fornitura, dal momento che l'azienda cliente resta completamente estranea al rapporto.

Capacità di impegnarsi a lungo termine

La Società di Facility Management instaura con il Cliente un rapporto di lunga durata che copre un arco di tempo sicuramente superiore a un anno.

Infatti, soltanto un periodo abbastanza lungo permette al Global Outsourcer di mettere in atto le strategie di gestione dei servizi più adatte al contesto, con la possibilità di aggiustare il tiro nel tempo adattandole ad eventuali cambiamenti ambientali e alla ridefinizione di obiettivi specifici a seguito di problemi emersi in corso d'opera.

Inoltre la Società di FM, per poter operare una gestione così complessa e articolata e munirsi di ogni struttura/risorsa necessaria al raggiungimento degli obiettivi prefissati, deve individuare e spesso sostenere cospicui investimenti per garantire un costante aggiornamento tecnologico, competenze manageriali e tecnico-ingegneristiche di alto livello, l'organizzazione dei mezzi produttivi e la direzione dei lavoratori e il rischio d'impresa.

Per fare tutto ciò deve dunque possedere anche una notevole capacità finanziaria.

A questo tipo di investimenti corrispondono necessariamente durate contrattuali più lunghe (per un minimo di tre anni) sia per permettere al fornitore di "rientrare" dagli investimenti effettuati, sia per consolidare e prolungare i benefici della gestione.

Fabiana Pala, Laureata in Economia Politica dell'Università Luigi Bocconi di Milano. In qualità di Responsabile dell'area Strategia Ricerca e Formazione di IFMA Italia, è da anni alla guida di un team impegnato in un'intensa attività di analisi del mercato italiano ed estero e nel-



la realizzazione di studi di Benchmarking su costi e performance. È Professore a contratto al Politecnico di Milano per l'insegnamento "Facility Management" e docente del Master "Facility Management for Global Career" dell'Università Campus Bio-Medico di Roma.

Paola Pristerà, Laureata in Giurisprudenza presso l'Università Statale di Milano. Nell'ambito dell'area Ricerca e Strategia si dedica a sviluppare i temi legati ai processi di outsourcing, con particolare atten-



zione agli aspetti contrattuali che legano i rapporti Cliente - Fornitore. È docente in numerosi corsi di formazione e autrice di pubblicazioni specialistiche e di articoli per riviste economiche e di settore.

gli Autori