

IL PROGETTO E LA GESTIONE DELLA QUALITÀ NEI PROCESSI DI GLOBAL SERVICE.

PRESENTAZIONE DEL RAPPORTO TEROTEC

QUALITY PLANNING AND CONTROL IN GLOBAL SERVICE PROCESSES

PRESENTATION OF TEROTEC REPORT

Autori

Prof. Gabriella CATERINA

Università di Napoli Federico II - CLS "MGEU"

Via Tarsia 31 - Napoli 80135 - Italia - tel. 081-2538400 e-mail: caterina@unina.it

Prof. Silvano CURCIO

Terotec - Università di Napoli Federico II - CLS "MGEU"

Viale Giulio Cesare 14 - Roma 00192- Italia - tel. 06-3230130 e-mail: silvano.curcio@terotec.it

Prof. Claudio MOLINARI

Politecnico di Milano - Dip. BEST

Via Bonardi 3 - Milano - 20133- Italia - tel. 02-23995736 e-mail: cmolinar@polimi.it

Prof. Giancarlo PAGANIN

Politecnico di Milano - Dip. BEST

Via Bonardi 3 - Milano 20133 - Italia - tel. 02-23995173 e-mail: giancarlo.paganin@polimi.it

Prof. Cinzia TALAMO

Politecnico di Milano - Dip. BEST

Via Bonardi 3 - Milano 20133 - Italia - tel. 02-23995172 e-mail: cinzia.talamo@polimi.it

ABSTRACT

The paper reports the results of a Terotec¹ Report on the themes of quality management in building operation and maintenance processes with the aim to highlight the criticality of the aspects concerning quality planning, control and assessment. These aspects are very important at this stage of evolution of the market that has significantly changed in the last years especially for the aspects concerning:

- *the increasing of the strategy of contracting-out the processes from the owners to specialized service suppliers;*
- *the modification of the type of contracts that have basically changed from "technical specifications" "result based contract" with requirements expressed as "performance specifications" leaving to the competitors the opportunity to challenge with other bidders not only on economic aspects but mainly for their ability to plan, design and manage the required services.*

Qualità nei processi di gestione e manutenzione immobiliare

Questo lavoro sintetizza i risultati prodotti attraverso il Rapporto Terotec¹ sulla qualità - dei servizi di gestione e manutenzione di patrimoni immobiliari, con particolare attenzione alle formule contrattuali del *Facility Management (FM)* e del *Global Service di Manutenzione Immobiliare (GSMI)*. Le motivazioni che hanno portato a approfondire gli ambiti di fornitura dei servizi di FM e di GSMI risiedono innanzitutto nella loro introduzione relativamente recente e che necessita di conseguenza del consolidamento di alcune prassi operative e gestionali. In particolare, rispetto alle prassi gestionali, si ritiene che il tema della gestione per la qualità sia particolarmente rilevante per un servizio che si propone come innovativo nel tradizionale territorio della gestione e manutenzione di immobili soprattutto per la sua capacità progettuale. In questo senso il lavoro ha tenuto in particolare considerazione i seguenti aspetti:

- il tema della qualità dei servizi appare "strategico" sia per le committenze che per le imprese che erogano servizi in regime di Global Service di Manutenzione Immobiliare;
- il complesso tema della qualità dei servizi può trovare una sua mirata "declinazione" attraverso il processo di definizione del trinomio esigenze/requisiti/prestazioni che deve vedere protagoniste tanto le committenze (definizione delle esigenze di qualità e relativa traduzione in requisiti tecnici), quanto le imprese;
- la definizione della qualità nell'ambito di un contratto in GSMI deve necessariamente tenere in considerazione che la qualità non può essere considerata come un riferimento assoluto ma deve essere vista come un bilanciamento credibile tra obiettivi e risorse disponibili; si deve considerare quindi un concetto di qualità "sostenibile" che permetta a cliente e fornitore di operare adeguatamente con reciproca soddisfazione;

Qualità: un processo dinamico tra pianificazione e controllo

Da una analisi dei processi e delle principali esperienze di appalti GSMI e FM si sono individuati due aree particolarmente critiche per la buona riuscita del processo:

- Il processo di pianificazione della qualità del servizio;
- Il processo di controllo e monitoraggio della qualità del servizio.

La criticità delle due aree risulta evidente sia da un punto di vista strettamente metodologico e teorico sia in relazione alle esperienze acquisite nel corso delle prime esperienze di conduzione dei contratti nella forma del GSMI.

Le due aree – quella della pianificazione nella quale si definisce la qualità attesa e ci si organizza per ottenerla e quella del controllo nella quale si verifica che la qualità attesa sia stata effettivamente raggiunta – sono centrali per qualsiasi processo di miglioramento e coinvolgono, nel caso dei servizi in GSMI, sia il committente sia il fornitore anche se sovente le due figure non si interfacciano in maniera adeguata nell'ambito del processo.

Nella figura che segue si schematizza il processo di miglioramento continuo – così come individuato dalle norme internazionali in materia di qualità, ambiente e sicurezza – evidenziando le due aree oggetto di trattazione nel presente lavoro: l'area della pianificazione e l'area dei controlli.

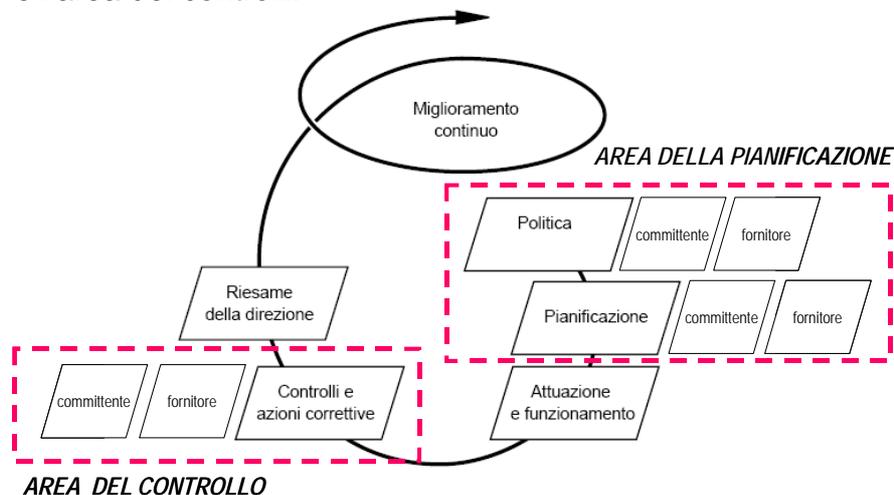


Figura 1: l'area della pianificazione e l'area del controllo nel processo di miglioramento continuo

Il processo di pianificazione della qualità

Il processo di pianificazione risulta estremamente importante rispetto alla stessa natura del servizio in GSMI dovendone definire innanzitutto i risultati attesi: è evidente quindi che un processo di pianificazione incompleto – nel quale il committente risulti assente in tutto o in parte o non sia comunque in grado di esprimere gli indirizzi strategici del servizio – comporti per tutte le fasi successive del servizio delle difficoltà nella gestione delle attività e nel loro controllo e monitoraggio.

La qualità è il risultato di un insieme di processi strutturati e coordinati tra loro in base ad una logica di sistema che vede un riferimento preciso nella definizione, secondo una sequenza logica, di tre capisaldi: politica per la qualità; obiettivi della qualità; pianificazione della qualità.

Tutte le azioni di programmazione operativa che vengono predisposte per attuare in concreto le linee direttrici della politica (da intendersi come obiettivi strategici dell'organizzazione che intende affidare all'esterno le proprie attività di gestione del patrimonio immobiliare) devono armonizzarsi a questo quadro di riferimento.

In tal senso è evidente il fatto che l'esternalizzazione di un processo sia un meccanismo da inquadrare in una più ampia logica di sistema da parte dell'organizzazione che intende affidare all'esterno una parte delle sue attività. La stessa norma ISO 9001:2000 specifica chiaramente che "Qualora l'organizzazione scelga di affidare all'esterno processi che abbiano effetti sulla conformità del prodotto ai requisiti, essa deve assicurare il controllo di tali processi. Nell'ambito del sistema di gestione per la qualità devono essere definite le modalità per tenere sotto controllo tali processi affidati all'esterno".

Pianificazione della qualità ed esternalizzazione dei servizi GS e FM

Analizzando le attività di pianificazione della qualità considerando come campo di applicazione più ampio quello di un modello di gestione per la qualità applicato dal cliente – ovvero sia dal proprietario del patrimonio immobiliare che intende esternalizzare i suoi processi di gestione e manutenzione – il processo di gestione per la qualità dovrebbe essere modificato tenendo in considerazione la modifica di:

- “confini” del modello di gestione per la qualità: “requisiti e soddisfazione del cliente” derivano direttamente dalla analisi degli input-output che dovrebbe essere eseguita dalla proprietà del patrimonio sulla propria “mappa dei processi” come richiesto dal modello di gestione per la qualità definito dalla norma ISO 9001²;
- espressione dei requisiti: la definizione dei requisiti da parte del cliente deve considerare l’importanza del processo di gestione e manutenzione immobiliare (normalmente considerato come un “processo di supporto”) all’interno del più ampio modello di gestione per la qualità dell’organizzazione.

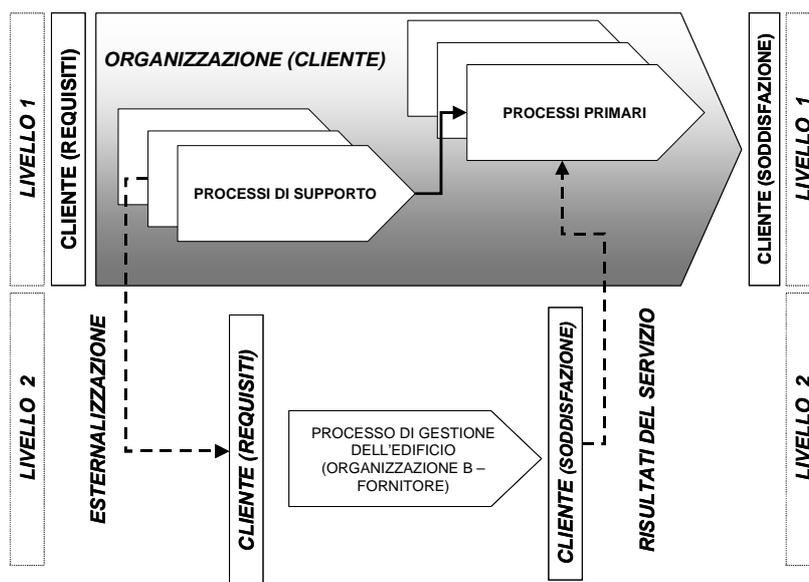


Figura 2: modifica dei “confini del modello di gestione per la qualità” a seguito di affidamento all’esterno del processo di supporto “gestione e manutenzione immobiliare”.

Per gestire questo cambiamento di livello – ovvero sia dal livello 1 “qualità del cliente” al livello 2 “qualità del fornitore” – risulta di conseguenza molto importante considerare il processo di esternalizzazione dei servizi GS e FM nel quadro di riferimento del modello di gestione per la qualità applicato dalla proprietà; in questo senso si può interpretare la formulazione dei requisiti contrattuali per l’esternalizzazione del processo come derivante direttamente dagli “obiettivi della qualità” interni alla proprietà del patrimonio immobiliare.

Questo approccio può essere ricondotto al concetto di “cliente interno” o “cliente esterno” di una organizzazione definito dalla ISO 9000:2000 come “organizzazione o persona che riceve un prodotto”; in questo senso risulta evidente l’importanza di una attenta e accurata attività di analisi organizzativa interna che dovrebbe essere attuata dall’organizzazione proprietaria del patrimonio prima di affidare all’esterno processi di supporto come quelli di gestione e manutenzione .

L’autovalutazione dei processi aziendali e delle loro interazioni dovrebbe fornire evidenza alla proprietà del patrimonio dei fattori critici del processo di gestione e manutenzione immobiliare rispetto ai più generali obiettivi di qualità che l’organizzazione si è data per le sue attività; tale criticità – che mette in relazione diretta il “successo” generale dell’organizzazione con il “successo” nelle attività di gestione e manutenzione immobiliare – si dovrebbe riflettere direttamente nella preparazione e definizione dei requisiti contrattuali per l’affidamento all’esterno dei servizi GS e FM.

Analisi dei processi e “gestione della configurazione”

L’attività di analisi dei processi dell’organizzazione proprietaria del patrimonio – essenziale per la buona definizione dei requisiti di appalto dei servizi GS e FM – può essere

approcciata secondo differenti metodi e con l'ausilio di numerosi strumenti. Uno specifico strumento di supporto che in questa sede si ritiene interessante è fornito dal concetto di "gestione della configurazione" introdotto nel quadro di norme che sono state predisposte a completamento della serie ISO 9000 e, in particolare, dalla norma internazionale ISO 10007:2003 "Quality management systems — Guidelines for configuration management" che definisce la configurazione come "caratteristiche fisiche e funzionali di un prodotto tra loro interrelate e definite nell'ambito dell'informazione della configurazione del prodotto (configurazione del prodotto: informazioni richieste per la progettazione del prodotto, per la realizzazione del prodotto, per la sua verifica, per il suo funzionamento e per la sua assistenza)".

A partire dalle considerazioni precedenti, è quindi possibile analizzare il processo generale di gestione per la qualità tenendo in considerazione la presenza di almeno due entità responsabili del processo :

- il committente, che è responsabile della pianificazione generale e del processo di monitoraggio e controllo effettuato come "parte seconda";
- il fornitore, che risulta responsabile delle attività di progettazione del servizio in accordo alla pianificazione generale del committente, di erogazione del servizio e di monitoraggio e controllo effettuato come verifica interna di "parte prima".

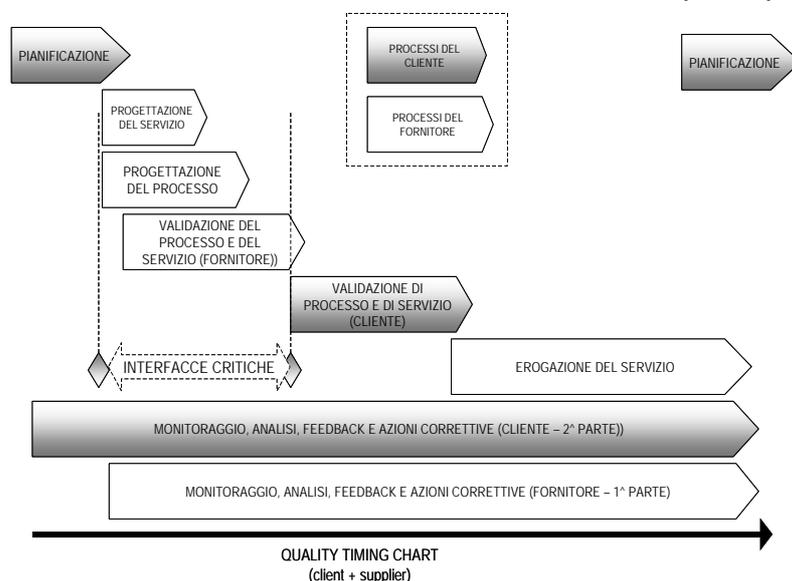


Figura 3: "cronoprogramma della qualità" per servizi di gestione e manutenzione immobiliare affidati all'esterno dalla proprietà del patrimonio immobiliare.

Il processo di controllo e monitoraggio

Il processo di controllo e monitoraggio delle attività svolte nell'ambito dei servizi in GS – direttamente legato alle modalità di pianificazione del processo – è un elemento di particolare interesse soprattutto per il cambiamento di mentalità richiesto a chi deve controllare e misurare aspetti "soft" come prestazioni e processi rispetto a aspetti "hard" come quantità fisiche o lavorazioni. Tale difficoltà di misurazione deve essere rapportata alle modalità di espressione delle esigenze e dei requisiti da parte del cliente dei servizi in GS che spesso trovano difficoltà a definirle in termini effettivamente prestazionali – in tal senso si sottolinea la criticità dello strumento "capitolato prestazionale" per una applicazione efficace delle indicazioni della norma UNI 11136 – e, di conseguenza, spesso i requisiti vengono espressi in forma mista prestazionale/descrittiva mettendo in difficoltà sia chi deve effettuare la verifica sia chi deve subire la verifica stessa. Rispetto al tema del monitoraggio sono stati sviluppati in particolare gli aspetti relativi al rapporto tra i diversi sistemi di espressione delle esigenze e i corrispondenti processi di monitoraggio e misurazione: in sostanza si possono identificare due approcci fondamentali al monitoraggio dei processi basati uno sui livelli di servizio concordati tra cliente e fornitore³ e uno sui livelli di prestazione (risultati del servizio) richiesti dal cliente in fase di appalto. In tal senso è evidente come il rapporto che intercorre tra i livelli di prestazione richiesti in fase di appalto e i livelli di servizio concordati in sede di aggiudicazione sia centrato sul

progetto elaborato dal fornitore che, nel rispetto del raggiungimento degli obiettivi prestazionali del committente, organizza i fattori della produzione (l'organizzazione e le risorse messe in atto dal fornitore) per soddisfare le esigenze espresse nel capitolato.

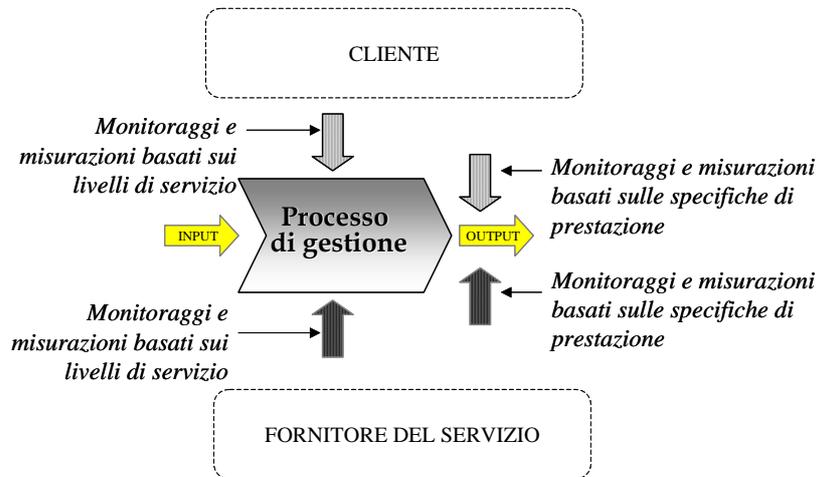


Figura 4: attività di monitoraggio e misurazione nei processi GSMI e FM basate sul controllo dei livelli di servizio e degli indicatori di prestazione

NOTE