

STRATEGY INNOVATION VALUE
EMPOWERING FACILITY MANAGEMENT WORLDWIDE



Etica e Partnership dal dire al fare:

Il Contratto FM
Il Bollino BLU di IFMA Italia

25 Settembre 2015

IFMA Italia, interlocutore privilegiato per tutte le tematiche relative al Facility Management, da parecchi anni mette al centro dello sviluppo della disciplina il tema del rapporto tra Cliente e Fornitore e in particolare pone l'accento sulla necessità di rendere possibile un rapporto basato sulla condivisione, collaborazione e trasparenza.

Posto che non si mette in dubbio la volontà delle parti di relazionarsi sempre in “buona fede” e che la volontà reciproca sia quella del “far bene”, non sempre questi obiettivi, nella pratica, vengono poi raggiunti.

Dunque la domanda da porsi è:

“Come, nella pratica, sia possibile rispettare l'etica e cosa voglia dire costruire una Partnership e una proficua sinergia tra le Parti?”

“Nel nostro settore cosa significa lavorare in modo etico?”

Il termine ETICA, significa: *“disciplina che studia i fondamenti razionali (base razionale e non emotiva!) che permettono di assegnare ai comportamenti umani uno status deontologico, ovvero distinguerli in buoni, giusti, leciti, rispetto ai comportamenti ritenuti ingiusti, illeciti, sconvenienti o cattivi secondo un ideale modello comportamentale”*.

Calando e traslando questa filosofia nel mondo del business, l'atto concreto con il quale è possibile anche suggellare un modo "etico" di lavorare e collaborare è lo strumento del Contratto.

Diffondere una cultura "positiva" del rapporto cliente-fornitore è la vera sfida nel mercato del Facility Management.

Un contratto che si basi sui concetti di condivisione, collaborazione senza dimenticare i relativi business deve fondare le sue basi su un nuovo concetto di servizio fatto non solo di operatività e di singole prestazioni ma di processo, di organizzazione e di miglioramento/innovazione. L'elemento fiduciario costituisce il perno attorno al quale ruota tutto il contratto.

Gli sforzi nel promuovere i concetti di condivisione e collaborazione degli ultimi 15 anni sono stati premiati: oggi abbiamo una norma del **CEN (UNI EN 15221-2_FM Agreement)** che contiene le regole per un corretto FM Agreement e numerosi gli eventi dedicati a questo specifico tema.

Il contratto con il Bollino Blu è un'iniziativa nata per rispondere a una necessità del mercato: una necessità di riconoscimento del Ruolo del Facility Manager in quanto gestore di un processo complesso e del Valore che una FM Company può portare. La vision del progetto è individuare un valore comune che sta nella chiarezza e nella trasparenza nel rapporto cliente e fornitore

Il contratto di FM con il bollino blu è solo un primo passo. La vera sfida è cambiare il pensiero e la cultura del FM.

Perché la competizione sul mercato FM sia vera, occorre che le regole siano chiare e condivise.

L'azienda committente non è più la sola a dover essere responsabile: dalla responsabilità individuale si passa a una responsabilità condivisa e collettiva, e per questo si sottolinea l'importanza della rete, delle alleanze e delle partnership.

Alla tradizionale responsabilità sociale d'impresa si affianca un nuovo tipo di responsabilità sociale con allo scopo di intraprendere percorsi comuni di sviluppo anche in tema di sostenibilità, dove le istanze economiche siano coniugate con l'attenzione all'ambito sociale e ambientale, ad esempio.

La rete del valore è rintracciabile anche attraverso il consolidamento delle alleanze tra il fornitore e suoi sub-appaltatori per stimolare nuove alleanze tra le imprese che offrono prodotti, tecnologie e servizi e per dare visibilità alle loro competenze.

Il comportamento delle parti deve essere aperto, onesto e coerente con i principi etici delle aziende coinvolte, configurandosi alla stregua dell'impegno personale.

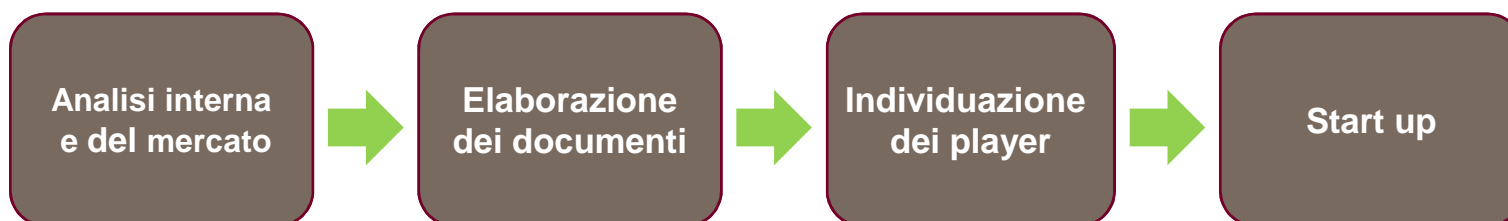
Rispettare i valori e la cultura dell'azienda (sia cliente che del fornitore) e comprendere le esigenze e le motivazioni reciproche. Il rispetto delle Leggi e dei regolamenti interni sono elementi essenziali per garantire la fiducia dei collaboratori, dei clienti e dei fornitori. Questo è elemento che distingue l'azienda anche nella sua competitività.

Promuovere la trasparenza ed essere sempre certi che ogni passaggio sia chiaro e condiviso all'interno della propria organizzazione nel rapporto con i dipendenti e con i fornitori a garanzia della più ampia circolazione possibile delle informazioni e della loro tracciabilità.

Le informazioni sono un elemento delicato: la privacy e la regolamentazione nella loro gestione, divulgazione e utilizzo implicano un attento momento di riflessione.

Il processo è virtuoso sin dall’inizio:

Le aziende che hanno approcciato e che stanno approcciando questo processo non parlano più solo di piani di manutenzione ma parlano un linguaggio nuovo i cui contenuti sono l’innovazione del servizio, la condivisione delle responsabilità, la comunicazione.



- A. Oggetto: il governo delle facility
- B. Flessibilità
- C. Condivisione responsabilità e Partnership
- D. Integrità e Trasparenza
- E. Comunicazione e Informazione
- F. Risorse Umane
- G. Innovazione e miglioramento continuo
- H. Sistema di controllo e Reportistica
- I. Sicurezza & Ambiente
- L. Prezzi e corrispettivi

L'oggetto contrattuale seppur basato su un fare, ha come focus principale un "obbligo di risultato" per il raggiungimento del quale il Partner ha necessità di poter progettare, pianificare, erogare e controllare il servizio secondo processi e procedure che fanno parte del suo core business.

Solo così si assumerà la piena responsabilità sul proprio operato e del risultato raggiunto.

Le competenze gestionali in un processo di questo tipo assumono un peso altrettanto importante rispetto alle competenze tecniche.

La struttura di front e back office messa in piedi dal fornitore è oggetto di analisi e valutazione della Governance.

Il cambiamento è una dimensione quotidiana. Bisogna reagire di fronte ai cambiamenti per fare in modo che le variazioni di un sistema più grande non danneggino le condizioni da noi governate.

I documenti contrattuali devono prevedere meccanismi adattativi che consentano al contratto di essere flessibile per evolversi nel tempo, senza necessità di iniziare nuove negoziazioni che ne modifichino le condizioni generali.

Il principio della flessibilità all'interno di un contratto FM si esplica con la previsione di modifiche in corso d'opera dei servizi gestiti sia in termini di quantità che in termini di qualità: cambiamenti di stato con automatico adeguamento delle tariffe, tempo, parametri di riferimento e risorse devono pertanto essere elementi variabili.

L'azienda non è più la sola a dover essere responsabile: dalla responsabilità individuale si passa a una responsabilità condivisa e collettiva, e per questo si sottolinea l'importanza della rete, delle alleanze e delle partnership.

Alla tradizionale responsabilità sociale d'impresa si affianca dunque un nuovo tipo di responsabilità sociale con l'obiettivo di intraprendere percorsi comuni di sviluppo anche in tema di sostenibilità, dove le istanze economiche siano coniugate con l'attenzione all'ambito sociale e ambientale.

La rete del valore è rintracciabile anche attraverso il consolidamento delle alleanze tra il fornitore e suoi sub-appaltatori per stimolare nuove alleanze tra le imprese che offrono prodotti, tecnologie e servizi e per dare visibilità alle loro competenze.

Il comportamento delle parti deve essere aperto, onesto e coerente con i principi etici delle aziende coinvolte, configurandosi alla stregua dell'impegno personale.

Rispettare i valori e la cultura dell'azienda (sia cliente che del fornitore) e comprendere le esigenze e le motivazioni reciproche. Il rispetto delle Leggi e dei regolamenti interni sono elementi essenziali per garantire la fiducia dei collaboratori, dei clienti e dei fornitori. Questo è elemento che distingue l'azienda anche nella sua competitività.

Promuovere la trasparenza ed essere sempre certi che ogni passaggio sia chiaro e condiviso all'interno della propria organizzazione nel rapporto con i dipendenti e con i sub fornitori a garanzia della più ampia circolazione possibile delle informazioni e della loro tracciabilità. Le informazioni sono un elemento delicato: la privacy e la regolamentazione nella loro gestione, divulgazione e utilizzo implicano un attento momento di riflessione.

Ciò contribuisce anche a favorire lo sviluppo della cultura aziendale nell'utilizzo razionale e consapevole dei servizi, delle utility e dei beni aziendali.

Anche in questo caso l'elemento fiduciario costituisce il perno attorno al quale ruota tutto il contratto.

Il dovere di avviso e di informazione della controparte in ordine a tutte quelle circostanze che sono rilevanti per l'esecuzione del contratto deve permeare lo spirito con il quale si sottoscrive un contratto di FM.

Gli obblighi di avviso e di informazione possono assumere rilievo come doveri di prestazione e doveri di protezione.

L'obbligo di comunicazione si esplica anche nei confronti del Cliente Interno attraverso la Carta dei Servizi. Essa ha lo scopo di illustrare il funzionamento, la qualità minima garantita, le modalità di accesso ai servizi e la possibilità di effettuare segnalazioni.

La Carta costituisce lo strumento attraverso il quale l'azienda dichiara concretamente gli impegni assunti nei confronti del Cliente Interni e dove sono sanciti i principi a cui si uniformano i servizi di supporto al business.

Riporta tutte le informazioni su quanto è necessario sapere in linea di principio per utilizzare al meglio i servizi fungendo per il Cliente Interno come uno strumento di garanzia, trasparenza e imparzialità.

L'azienda si impegna a garantire la partecipazione dei Clienti Interni fornendo la più ampia informazione e riconoscendo loro il diritto di accesso a tutti i dati che li riguardano. In particolare se il Cliente Interno ha anche modo di esprimere un feedback su un intervento o su un servizio, diventa parte integrante per il miglioramento continuo e nel processo di erogazione.

L'aspetto principale in un contratto nel quale la forza lavoro è così imponente come nel caso della gestione ed erogazione di una pluralità di servizi è legato al fattore umano.

Le risorse sono l'interfaccia principale della Società di FM presso il cliente e ne rappresentano l'organizzazione, l'evoluzione, la professionalità.

All'interno di un contratto così complesso la regolamentazione di questo aspetto è soprattutto relativa al sub-appalto e ai requisiti che le risorse devono avere per poter svolgere un determinato compito e per raggiungere gli obiettivi condivisi tra le parti.

Le risorse impiegate per l'espletamento dei servizi richiesti dovrà essere in regola con le leggi in materia del diritto del lavoro e regolarmente assunte dal proprio datore di lavoro.

Anche il personale di eventuali sub-appaltatori dovrà corrispondere a queste caratteristiche: sarà compito congiunto Committente e Società di FM verificare periodicamente che tutto sia in regola dal punto di vista contributivo e normativo in generale, anche in materia di sicurezza all'interno degli ambienti di lavoro.

Altro elemento imprescindibile che nel contratto si dovrà fissare è la formazione e l'aggiornamento periodico delle risorse impiegate, a tutti i livelli, ai fini di garantire al committente prestazioni sempre in linea alle mutevoli esigenze e alle evoluzioni anche tecnologiche che possono coinvolgere i diversi servizi compresi nel contratto.

La crescita e l'innovazione devono diventare il vero cuore della competizione tra le Società di FM.

Il core business delle società di FM è la gestione imprenditoriale del bene/patrimonio ad essi affidato. Proporre migliorie al fine di ridurre i costi e/o migliorare le caratteristiche tecniche del bene e la sua disponibilità a produrre, suggerire soluzioni alternative rappresentano l'essenza di tutte le loro azioni.

Dal contratto di FM deve emergere la continua ricerca del miglioramento delle prassi e dei metodi impiegati nell'erogazione dei servizi, sia da un punto di vista organizzativo e logistico, sia sotto il profilo delle metodiche e tecniche di lavoro. Solo in questo modo si potrà tendere al miglioramento continuo in termini di dotazioni strumentali e di prodotti impiegati, sia in un'ottica di maggior efficacia ed efficienza delle attività prestate, sia nell'ottica del minor impatto sulle attività e sulle strutture e, non meno importante, sull'ambiente.

La società di FM deve mettere a disposizione dei suoi clienti le proprie competenze e la propria capacità progettuale. Il costante affinamento della capacità di lettura dell'evoluzione del contesto di riferimento e di quella di ascolto delle indicazioni che emergono determinano il vero valore aggiunto del loro supporto.

Il sistema di controllo rappresenta il fiore all'occhiello del contratto FM: tanto più il sistema sarà semplice, utile e personalizzato, tanto più si potrà assicurare un servizio consapevole, monitorato e soprattutto che ci sappia dare indicazioni su come perfezionare i servizi in base alle mutevoli esigenze del cliente finale.

Il controllo è soprattutto inteso come un controllo di processo. L'obiettivo finale non è quello di controllare l'operato del fornitore per penalizzarlo in caso di disallineamento rispetto allo SLA ma è piuttosto quello di comprendere, monitorare e avere informazioni sull'andamento della gestione dei servizi. Oggetto della valutazione è la capacità di governare una complessità fatta di progettazione, pianificazione, problem solving, organizzazione, attenzione alla normativa e alla sostenibilità, tecnologia, gestione risorse umane, ecc.

Il modello di reportistica è frutto della collaborazione tra cliente e fornitore. Contiene il giusto mix di informazioni tecniche, economiche e gestionali quanto più si ritengono utili a rispondere alle esigenze specifiche del committente.

Per essere utile deve essere un documento sintetico, chiaro e identificare eventuali problemi/anomalie in modo propositivo e costruttivo in quanto il primo obiettivo è il successo del progetto. Deve essere alla portata reale dei soggetti coinvolti nel progetto e deve rappresentare una sfida, vale a dire un motivo di interesse costante per tutti i soggetti coinvolti.

Il presidio sullo sviluppo della normativa in tema di tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro è altro elemento che deve permeare l'intero accordo contrattuale: gli elementi legati alla sicurezza devono far parte della cultura aziendale e devono entrare nella quotidiana routine lavorativa. Per coglierne gli aspetti innovativi che derivano soprattutto dagli orientamenti comunitari, secondo i quali la prevenzione degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali deve tenere conto degli aspetti organizzativi e relazionali, oltre che di quelli tecnici e impiantistici.

Le clausole contrattuali e il contratto nel suo complesso, nella gestione della sicurezza sul lavoro sono strumenti che devono far parte integrante di qualsiasi modello organizzativo aziendale che voglia essere efficace e vivo e non soltanto documento scritto.

Il rispetto delle Leggi in materia di Ambiente e Sicurezza, la progettazione e la cura dei luoghi di lavoro ha anche ricadute positive sulle componenti relazionali e psicologiche dei dipendenti creando quella tranquillità utile a contribuire alla produttività e dunque al business aziendale.

Promuovere politiche e azioni in grado di aiutare le aziende a produrre secondo un modello sostenibile con una ricaduta positiva anche in termini ambientali coinvolge fortemente il tema dell'innovazione. I due ambiti sono ormai strettamente correlati soprattutto in materia di servizi di supporto al business.





L'elemento prezzo è peculiare in un contratto in cui l'obiettivo è il raggiungimento di un determinato risultato. Si tratta di un'opportunità sia per il committente (a garanzia dell'esatta esecuzione delle attività richieste) che per il fornitore (a fronte del riconoscimento del valore effettivo apportato al business del proprio Cliente).

Il compenso contrattuale è frutto di una molteplicità di fattori legati agli obiettivi raggiunti, ai costi di gestione, ai costi sulla Sicurezza, al miglioramento continuo, ecc.

La struttura prezzi/corrispettivi deve essere gestita in assoluta trasparenza: i costi per i diversi servizi e i costi di struttura (risorse di staff, sistema informatico, sicurezza, ecc.)

L'Appaltatore in base alle proprie valutazioni, indagini e stime, qualifica i propri prezzi come complessivamente remunerativi, senza riserva alcuna. I prezzi, in base ai quali sono compensate le prestazioni del fornitore, siano esse contabilizzate "a misura" o "a corpo" o "a forfait", comprendono, oltre a quanto indicato nelle singole voci dell'elenco dei prezzi: le spese generali, gli utili, le imposte, le tasse, i contributi, l'alea contrattuale e ogni altro onere, comunque inerente le prestazioni del/i servizio/i a carico del fornitore per legge e per contratto, tutti gli oneri di cui ai documenti contrattuali e quanto altro occorra per la corretta e regolare esecuzione dei servizi.

Il progetto ha portato i seguenti risultati:

-  Rendere credibile e autentica la collaborazione tra Cliente e Fornitore
-  Analizzare periodicamente tutti i processi e le diverse e mutevoli esigenze
-  Assumere un ruolo centrale l'azione di comunicazione "interna" in ambito FM che viene sviluppata anche congiuntamente
-  Raggiungere un reciproco beneficio economico (rapporto efficacia-efficienza) grazie alla stabilità che una partnership aiuta a raggiungere



Strategie & Ricerca

ricerca@ifma.it

IFMA Italia

Viale Lombardia, 66

20131 Milano (Mi)

Tel. 0228851611

Fax 0228851623

ifma@ifma.it

www.ifma.it