

MONITORAGGIO E CONTROLLO DEI SERVIZI IN UN CONTRATTO DI GLOBAL SERVICE

di Francesco Scriva

Responsabile contratto Global Service Provincia di Genova

1. PRINCIPI E DEFINIZIONI

Elemento fondamentale per la gestione di un contratto di global service basato sui risultati è la creazione di un **efficace ed efficiente Sistema di controllo per monitorare e verificare il rispetto degli standard di qualità e di servizio previsti** dal committente ed erogati dall'Assuntore (**SLA System** - *Standard Level Agreement System*) sulla base di **Accordi di livello di servizio/contratto**.

Sistema di controllo della qualità del GSMI : fondato su procedure e metodiche di riscontro da attivarsi nel corso del GSMI e alla sua conclusione, al fine di monitorare e verificare il rispetto degli standard di qualità e di servizio erogati dall'assuntore del GSMI (5.4 UNI 11136:2004)

Standard di qualità del GSMI: Rappresentano i livelli di qualità prestazionale prefissati dal committente che l'assuntore del GSMI (di un servizio) deve assicurare attraverso gli interventi manutentivi. (l'erogazione/esecuzione del servizio stesso) (3.2.30 UNI 11136:2004)

Standard di servizio del GSMI: caratteristiche e frequenze degli interventi manutentivi e modalità di erogazione/esecuzione del servizio di manutenzione che l'assuntore del GSMI deve assicurare in funzione degli standard di qualità prefissati dal committente. (3.2.31 UNI 11136:2004)

Accordo di livello di servizio (SLA service level agreement) : accordo tra il committente ed il fornitore di servizi in merito a prestazione, misurazione e condizioni della fornitura di servizi (2.15 UNI EN 15221-1:2007). Nota: in caso di accordi di facility sono previste varie SLA per ciascun servizio.

SLA : Documento di rilevanza contrattuale che ha lo scopo di definire una serie di vincoli inerenti l'erogazione del servizio (qualità del servizio reso, parametri di valutazione, modalità di misurazione e verifica dei risultati) (4.4.1 11136:2010)

L'individuazione delle *procedure e delle modalità di controllo* deve avvenire *già in sede di progettazione/elaborazione dei piani di manutenzione*, in cui si definiscono gli standard di qualità (livelli prestazionali attesi) e gli standard di servizio (caratteristiche, frequenze e modalità di esecuzione delle prestazioni in funzione degli standard di qualità attesi), *ai fini dell'inserimento nei capitolati (d'oneri e tecnici) dei cd SLA*, accordi di livello dei singoli servizi, *in cui si indicano i vincoli contrattuali da rispettare nell'erogazione del contratto* in termini di:

- qualità da raggiungere del servizio reso;
- parametri di valutazione;
- modalità di misurazione e verifica dei risultati.

2. PROCESSO DI PROGETTAZIONE DEL SISTEMA

La procedura indicata dalla norma UNI 11136:2004 per la progettazione di un sistema di controlli prevede la **definizione preliminare**, sulla base degli obiettivi del committente:

- a) di una serie di **indicatori di prestazione KPI**, che *rappresentino in forma sintetica le principali caratteristiche delle prestazioni contrattuali più significative (livello prestazionale in termini di risultato atteso e ottenuto)*, trasformando di fatto **la qualità in una grandezza misurabile**, per poterla quindi *definire*, in termini di tempestività, flessibilità, affidabilità, professionalità (*standard di servizio*), e *confrontare con i livelli prestazionali attesi (standard di qualità)*.

L'indicatore è di fatto un parametro attraverso il quale misurare uno standard di servizio.

Indicatori di prestazione KPI (*key performance indicator*) :

- caratteristico misuratore (o insieme di caratteristiche) di attività e prestazioni facenti parte del servizio, secondo una data formulazione, che ne valuta l'evoluzione. Gli indicatori sono legati agli obiettivi. (3.8 UNI 11336:2010)
- misura che fornisce informazioni essenziali sulla prestazione fornita di servizi di facility (2.13 UNI EN 15221-1:2007)

- b) delle **modalità di calcolo, misurazione e monitoraggio periodico degli stessi**, attraverso:
- la scelta di *indici pertinenti* (valori soglia - target) che permettano la misurazione degli indicatori;
 - l'individuazione dei *dati e delle modalità di raccolta necessari al calcolo* (verifiche ispettive, raccolta richieste e/o segnalazioni, interviste, check list, report, questionari agli utenti, dati e documentazioni dal sistema informativo);
 - la definizione del *metodo di misurazione*;
- c) dei **metodi di valutazione, di convalida e di revisione dei livelli prestazionali** (standard di qualità) : Questa fase è opportuno che venga gestita dal committente in partnership con l'assuntore, per la condivisione degli obiettivi e dei risultati contrattuali da raggiungere, prevedendo la possibilità di una rinegoziazione degli stessi durante il corso dell'appalto;
- d) degli **obiettivi annuali di miglioramento (o azioni correttive)** dei livelli prestazionali;
- e) di un **sistema di penali** correlate alla gravità delle eventuali inadempienze dell'assuntore per il mancato rispetto degli standard di qualità e di servizio prestabiliti;
- f) la **creazione di una struttura tecnica dedicata** del committente per le funzioni di supervisione e controllo dei servizi;
- g) la **messa a punto di un sistema informativo-informatico**, condiviso ed approvato dal committente, che consenta il monitoraggio delle attività svolte.

Fig. 1 – Processo di progettazione del sistema



3. INDICATORI DI PRESTAZIONI (KPI - KEY PERFORMANCE INDICATORS)

3.1 - INDICATORI DI PRESTAZIONE IN UN CONTRATTO DI GLOBAL SERVICE

Prendendo spunto dalle indicazioni della norma 11136 UNI:2004 al punto 5.3.2 e dall'esperienza diretta si possono individuare i seguenti **indicatori di prestazioni (KPI)** attraverso i quali misurare gli standard di servizio :

- 1) la **soddisfazione dell'utenza** (*customer satisfaction*) : è un indicatore di carattere soggettivo, in quanto misura la *qualità percepita degli utenti* attraverso **questionari** ed indagini mirate.

L'utente è chiamato a dare un giudizio (espresso in voti o scale di giudizi) su vari elementi quali ad esempio:

- *la qualità dei vari servizi* (sistema informativo, call center, pulizia, riscaldamento, ecc.)
- *la competenza, correttezza, professionalità e disponibilità degli operatori*
- *la tempestività nella risposta alle richieste e nell'esecuzione degli interventi*

I questionari vengono di norma inviati *annualmente*, anche attraverso il sistema informativo-informatico (*questionario on line da compilare direttamente su web*).

In sede di progetto occorre indicare il *valore soglia minimo* che rappresenta il livello di qualità atteso, al di sotto del quale verranno applicate le penali.

L'analisi dei risultati - il valore medio di ogni singola domanda ed il questionario nel suo complesso - può consentire di individuare i *punti di forza* e di *criticità dei servizi erogati* dall'assuntore.

La soddisfazione dell'utenza può essere valutata anche indirettamente, attraverso il monitoraggio dei reclami/solleciti da parte degli utenti (per mancato rispetto delle date di esecuzione o per inefficacia delle prestazioni effettuate); a tal fine appare quanto mai opportuno definire un *indice di reclamo* per "tipologia" ed uno "complessivo", dato dal rapporto tra il numero di reclami ed il numero di richieste di intervento complessivo.

2) la **tempestività** nel rispondere alle richieste di intervento manutentivo.

Attraverso l'utilizzo del sistema informativo si possono rilevare ad es. i tempi di:

- a) risposta del call center
- b) effettuazione del primo sopralluogo rispetto alla richiesta intervento - ore o giorni
- c) realizzazione dei singoli interventi richiesti e/o contrattuali - giorni
- d) redazione degli studi di fattibilità e/o progettazioni richieste - giorni

In sede di progetto possono essere individuati alcuni indicatori di prestazioni (KPI), suddivisi per tipologie di prestazioni e/o servizi e/o sottoservizi, che misureranno la puntualità, il ritardo e i tempi complessivi di esecuzione delle prestazioni sopracitate.

I *valori soglia minimi* rappresentano il livello di qualità atteso, al di sotto del quale verranno applicate le penali.

Tendenzialmente i tempi di risposta e/o esecuzione *dovrebbero ridursi nel corso dell'appalto (obiettivi di miglioramento)*.

3) il **rapporto tra interventi di manutenzione riparativa (a guasto) e programmata**: che deve tendere verso una riduzione dei primi attraverso un aumento della capacità programmatoria e di diagnosi.

L'*indicatore R/P* (chiamato anche *indice di Prevenzione*) è dato dal rapporto tra il numero di interventi di manutenzione ordinaria riparativa ed il numero di interventi di manutenzione ordinaria programmata (il rapporto è significativo soprattutto per i lavori di manutenzione edile e impiantistica).

Alcuni contratti prevedono anche l'*indice Costi di prevenzione* dato dal rapporto tra i costi della manutenzione riparativa ed i costi della manutenzione preventiva.

4) il **rispetto delle procedure di programmazione ed attuazione dei piani di manutenzione**: l'indicatore dovrà misurare il livello di applicazione delle procedure, modalità e frequenze di esecuzione previste nel piano di manutenzione (conformità dei piani).

- 5) **l'efficacia manutentiva degli interventi:** misurata attraverso il rapporto tra il *numero di Non conformità*, intese come interventi che non si sono rilevati efficaci nella risoluzione del problema, ed il totale delle richieste di intervento. In questo parametro può anche rientrare l'*indice di segnalazioni evase* : dato dal rapporto tra le commesse concluse e le richieste di intervento.
- 6) **il rendimento degli impianti a parità di condizioni:** nel caso degli impianti termici è possibile misurare la riduzione dei consumi energetici.
Al fine di incentivare l'assuntore ad una gestione oculata degli impianti e ad investire risorse proprie per aumentare l'efficienza energetica, è possibile inserire clausole contrattuali che prevedano l'attribuzione, al gestore, di una quota economica del risparmio ottenuto e/o il reinvestimento dei risparmi ottenuti sugli impianti e sugli edifici.
- 7) **il rispetto dei livelli di disponibilità degli spazi e degli impianti:** in questo caso l'indicatore di prestazione dovrà misurare la frequenza delle interruzioni delle attività svolte all'interno degli immobili ed i tempi di risposta per il ripristino del regolare svolgimento delle stesse attività (indicatori di efficacia delle prestazioni : indicatore di disponibilità – indicatore di affidabilità);
- 8) **il rispetto delle norme di sicurezza** : lo standard viene rilevato attraverso visite ispettive mirate da parte della struttura tecnica del committente e/o di delegati da parte di enti esterni preposti al controllo in materia;
- 9) **la qualità/attendibilità dei dati e dei documenti inseriti nel sistema informativo/informatico**
Il controllo sulla documentazione verterà sulla disponibilità, completezza, rintracciabilità e aggiornamento (conformità dei documenti).
Il controllo dei dati verrà effettuato attraverso una verifica della disponibilità e reperibilità degli stessi.
Tali verifiche e valutazione dovranno essere effettuate periodicamente dal committente.

3.2 - INDICATORI DI PRESTAZIONE DELLA MANUTENZIONE SECONDO LA NORMA UNI EN 15341:2007

Per quanto riguarda il settore specifico della manutenzione, importanti indicazioni sono contenute nella norma UNI EN 15341:2007 il cui scopo è quello di individuare un sistema di indicatori di prestazione (KPI) per *misurare le prestazioni della manutenzione al fine di valutarne e migliorarne l'efficienza e l'efficacia*.

La gestione di un sistema di indicatori ha come **obiettivi** (5.2 e introduzione UNI 15341:2007):

- a) Misurare lo stato
- b) Valutare una prestazione
- c) Confrontare le prestazioni (benchmark interni ed esterni)
- d) Fare diagnosi
- e) Individuare le forze e le debolezze
- f) Stabilire gli obiettivi
- g) Pianificare strategie e azioni
- h) Partecipare i risultati in modo da informare e motivare le persone
- i) Misurare in continuo i cambiamenti nel tempo (stato avanzamento di un progetto)

Ogni indicatore viene misurato come un *rapporto tra 2 fattori (numeratore / denominatore)* che devono essere riferiti alla stessa attività o al medesimo bene nello stesso periodo di tempo (anno, trimestre, mese, ecc.)

Il sistema è articolato in **3 gruppi di indicatori** (5.3 UNI 15341:2007) :

- 1) Indicatori **economici**
- 2) Indicatori **tecnici**
- 3) Indicatori **organizzativi**

Vengono indicati i *fattori di influenza esterni ed interni*

Fattori di influenza interni	Fattori di influenza esterni
Cultura societaria Severità del processo Mix produttivo Dimensione dell'impianto Tasso di utilizzo Età dell'impianto Criticità	Ubicazione Cultura aziendale Costo del lavoro Situazione di mercato Norme di legge Settore/branca

Il punto 6 della norma UNI individua un totale di **71 indicatori** suddivisi per i tre gruppi - l'appendice A elenca i fattori degli indicatori, alcuni dei quali sono di seguito elencati a titolo esemplificativo:

<p>Indicatori economici (E1 ÷ E24)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Costo medio del prodotto (costo / quantità) - Costo medio del personale di manutenzione o costi indiretti - Costo medio materiale - Costo medio energia usata - Costo medio manutenzione guasto, preventiva, migliorativa (costo tipologia / costo totale)
<p>Indicatori tecnici (T1 ÷ T21)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo funzionamento del bene - Tempo indisponibilità rispetto alle varie cause (manutenzione, guasti) - Numero guasti per anno o per tipologie - Numero infortuni per anno o per tipologie - Tempo medio per ripristino guasti
<p>Indicatori organizzativi (O1 ÷ O24)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Numero personale per ciascuna tipologia - Numero ore manutenzione per ciascuna tipologia - Numero ore perse per infortuni

Come già accennato in precedenza viene data rilevanza alla definizione :

- di **indici pertinenti**, che permettano la misurazione degli indicatori, ovvero che siano in relazione con degli obiettivi precisi;
- dei *dati e delle modalità di raccolta necessari al calcolo* (strumenti necessari : verifiche ispettive, check list, interviste, questionari, sistema informativo,ecc.)
- il *metodo di misurazione*