

Caro Nicola,

ho letto con molto interesse il tuo articolo “Cofely, ISS Facility Services, Sodexo e altri mangioni: il Facility Management in (con)fusione?”. Sono trascorsi ormai due mesi dalla sua pubblicazione, ma ritengo comunque opportuno esprimere la mia opinione in merito, soprattutto perché i temi che vai a toccare nel tuo intervento riguardano alcune caratteristiche profondamente strutturali del mercato e del settore cui è dedicata tutta l’attività di IFMA Italia.

Mi trovo sostanzialmente in linea con diversi passaggi della tua analisi, meno con altri, ma devo confessare che sono in completo disaccordo con il tono del tuo articolo. Comprendo benissimo che il tuo “furore” e certi giudizi molto taglienti siano dettati dalla passione con cui svolgi il tuo lavoro e dagli anni dedicati allo sviluppo del FM in Italia, ciononostante sono convinta che tanta aggressività verbale non sia di alcun vantaggio al settore. E oggi, più che mai, è il momento di essere costruttivi, non distruttivi.

Fatta questa premessa, che ritengo davvero importante, passo a esaminare punto per punto la tua analisi.

In primo luogo definisci quello del Facility Management un settore tipicamente anticiclico, capace di prosperare soprattutto nei momenti di crisi economica. Questa è una definizione che è sempre stata accettata, e in qualche modo data per scontata, in passato. Non credo però sia più così valida. Ciò che vediamo oggi, soprattutto nelle nazioni guida per la disciplina del FM, è che il FM è diventato una leva strategica importante nello sviluppo “sano” delle aziende, uno strumento che crea efficienza impiegato non solo per aiutare l’organizzazione nei momenti di crisi, ma anche e soprattutto per innalzare al massimo livello la sua competitività in ogni frangente.

Nell’articolo operi una disamina molto negativa delle strategie messe in atto negli ultimi anni da alcuni dei maggiori protagonisti del mercato. Proprio questo è il passaggio di cui non condivido assolutamente i toni. Giuste o sbagliate che siano state, le scelte operate da queste aziende credo debbano essere rispettate. Ogni azienda esamina il mercato, analizza le proprie caratteristiche e i propri punti di forza, e su questa base decide quale strada seguire. Ognuno è libero di farlo, tanto più che sarà poi lui a pagare le conseguenze se questa strada si rivelerà infruttuosa. Giudicare queste scelte a posteriori con così tanta negatività non credo sia di alcuna utilità e non penso che possa portare un contributo costruttivo alla discussione.

Non voglio assolutamente dire che il mercato del FM italiano abbia raggiunto il massimo grado di sviluppo che era possibile ottenere in questi anni, che tutte le occasioni siano state sfruttate al massimo e che ogni strategia si sia rivelata vincente e abbia portato crescita nel settore. Sono anni ormai che il FM in Italia ha di fronte enormi margini di crescita che riesce a sfruttare solo in parte, e credo sia giusto temere che un giorno questo venga visto come un “settore con un grande futuro alle spalle”.

La responsabilità di questa situazione non è però della sola Offerta, come in fondo fai notare tu stesso. Il mercato è comunque condizionato anche da una Domanda che spesso riduce l'aspetto manageriale della gestione del servizio alla semplice ricerca del fornitore che garantisce il costo più basso. Manca nella maggior parte dei casi quella fase fondamentale di conoscenza della propria struttura e delle proprie esigenze che è condizione fondamentale per ogni intervento sui servizi, inclusa la corretta scelta del fornitore. Tale carenza non dipende tanto, a mio avviso, da una mancanza di strumenti di analisi o di competenze adatte allo scopo, quanto piuttosto da un fattore ancora più profondo: una scarsa predisposizione a mettersi in gioco e a voler conoscere anche i lati negativi della propria organizzazione. Ne è un esempio la tipica refrattarietà a compiere una serie rilevazione di customer satisfaction tra i clienti interni del servizio. È questo un esame da cui non si può prescindere e che dovrebbe essere compiuto a scadenze regolari; le aziende invece tendono a utilizzarlo poco e soprattutto per individuare eventuali mancanze da parte del fornitore. Tale scarsa inclinazione a mettersi in gioco e a voler conoscere i propri limiti è un elemento destinato a tarpare le ali a qualunque intervento di Facility Management, sia esso compiuto da una struttura interna che da un soggetto esterno.

La scarsa conoscenza di se stessi e delle proprie esigenze apre poi le porte a un altro problema, ovvero la mancanza di programmazione. Chi non ha un'idea precisa delle sue esigenze presenti e future tende a presentare al fornitore, in fase di contratto, una lunga serie richieste per essere sicuro di disporre delle risorse adatte ad affrontare qualunque necessità che dovesse presentarsi un domani. Questo però non è un modo efficiente di agire e non è nemmeno una vera e propria strategia. Conoscere il presente permette di programmare il futuro e di non porre al fornitore richieste inutili che finiranno irrimediabilmente per appesantirne l'operato. Ciò è ancora più vero nel caso di quei servizi ad alto contenuto di manodopera che prevedono forti vincoli rispetto alla gestione e alla riorganizzazione del personale e che quindi limitano le scelte e la libertà di movimento del fornitore, portando allo “imbolsimento” che poni in evidenza nel tuo articolo.



È perciò vero, come noti, che il mercato sta perdendo fiducia nelle capacità di creare efficacia ed efficienza dell'outsourcing, ma i motivi per cui questo strumento non funziona a pieno non sono da ricercare solo negli errori strategici compiuti dall'Offerta. Più che ricercare le responsabilità è forse più utile però porre in evidenza il circolo vizioso che si è creato: il mercato della Domanda non riconosce al fornitore delle autentiche capacità gestionali, né si dimostra disposto a investire per assicurarsi una gestione davvero avanzata del servizio da parte delle Società di FM. Queste ultime si trovano allora costrette da una parte ad affondare il costo degli aspetti gestionali all'interno di quelli relativi all'erogazione e dall'altro a dotarsi di sempre più personale operativo e di sempre meno manager. Così facendo il fornitore sacrifica quello che è il vero valore aggiunto del FM, ovvero la creazione del valore attraverso una gestione strategica dei servizi, per trasformarsi in un semplice erogatore. Ridotta a questi termini la leva dell'outsourcing finisce con l'essere svuotata del suo valore strategico e diventa incapace di produrre reale efficienza, con conseguente sfiducia da parte del mercato e tendenza a spaccettare i servizi.

In un meccanismo del genere è del tutto inutile cercare di comprendere chi ha torto e chi ha ragione, chi ha originato il problema e chi lo sta perpetuando. Ciò che è veramente importante è trovare la chiave per scardinare il meccanismo, interrompendo un circolo vizioso che è pericoloso per tutti i soggetti coinvolti, siano essi aziende della Domanda o protagonisti dell'Offerta. IFMA Italia è convinta che la soluzione passi da un'unica possibile strada: un maggiore dialogo tra le due anime del mercato. È per questo che l'Associazione ha fondato la sua stessa esistenza sulla collaborazione tra Domanda e Offerta, convinta che conoscere l'altro lato del mercato non possa che portare quella fiducia reciproca che è requisito fondamentale per la crescita di ogni settore.

Non cerchiamo perciò di stabilire chi abbia il dovere di compiere la prima mossa per risolvere il problema, troviamo piuttosto il modo per incoraggiare ognuno a fare un passo nella giusta direzione. E come uno dei più fedeli e validi sostenitori della nostra Associazione, sono convinta che tu potrai giocare un ruolo fondamentale in questa missione.