

## Un cruscotto per le prestazioni di Marco Polo

### In vigore dall'ottobre scorso

L'approccio di eccellenza verso il cliente adottato dalla Società di facility management ha portato a divulgare, aggiornati in tempo reale, alcuni dati sull'operatività aziendale, tra i quali il numero delle domande in entrata e la tempestività della loro soddisfazione. La novità accolta bene dal personale, dalle Organizzazioni Sindacali e dalla clientela. Aggiornato anche il modulo Archibus per la gestione dei solleciti e dei reclami

Dal 2002 Marco Polo opera nel facility management. Tra le priorità della Società, nata dalla Joint Venture di Acea, Ama ed Eur, c'è naturalmente quella di rispondere con puntualità alle esigenze della clientela. Esigenze che sono ravvisabili nell'espletamento, nei tempi concordati e nel migliore dei modi, delle commesse ottenute.

Per conseguire questi obiettivi Marco Polo ha deciso di comunicare in tempo reale ai propri dipendenti i risultati delle loro prestazioni. In che modo? In Sedina, tra i due ascensori, da qualche tempo c'è un monitor, o *cruscotto*, con la *fotografia*, costantemente aggiornata, della situazione operativa della Società. La filosofia è quella di prevenire l'errore piuttosto che correggerlo. A tutto vantaggio dei clienti. Scovare, ricercare l'errore e cercare di prevenire i ritardi, utilizzando lo strumento del *cruscotto*, consente ai dipendenti di essere maggiormente consapevoli e partecipi del loro apporto ai risultati ed ai clienti, di minimizzare, se non addirittura eliminare, i costi del controllo sulle attività svolte da Marco Polo grazie all'osservabilità /misurabilità delle prestazioni erogate.

I dati visualizzati indicano il volume delle richieste in ingresso e a che punto sono le lavorazioni in corso d'opera. La visualizzazione di questi dati soddisfa anche quanto richiesto dai Sistemi di Gestione per la Qualità dove è previsto che, almeno una volta l'anno, la Direzione di Marco Polo si riunisca e verifichi le prestazioni della Società, stabilendo i nuovi traguardi da raggiungere e controllando se quelli fissati sono stati raggiunti o meno. In quest'ultimo caso, si analizzano le ragioni del mancato raggiungimento, individuabili talvolta in un problema di inefficienza oppure di organizzazione inadeguata e così via.

Fino a qualche tempo fa nella riunione annuale era coinvolto soltanto il management della Società e al personale erano comunicati esclusivamente i risultati delle verifiche compiute. La convinzione di Marco Polo, suffragata dai risultati raggiunti, è quella che il principio di comunicare e diffondere le proprie performance operative a tutti gli attori interessati inneschi, nella relazione con il cliente, circoli virtuosi di fiducia agevolando nel contempo l'Azienda nella soluzione tempestiva di errori prima che rag-



giungano livelli critici. Si tratta, per la verità, dell'applicazione pratica ed efficace di un concetto semplice che ha già dato buoni frutti. Prima, come abbiamo già visto, l'evidenza di certi problemi era soltanto periodica, ora invece è quotidiana e quindi ogni dipendente della Società, anche se il suo nome non compare sul monitor (la privacy va sempre rispettata), può visualizzare la propria prestazione nell'ambito della situazione operativa che lo riguarda.

L'obiettivo di Marco Polo è l'eccellenza verso il cliente e, poiché tra i significati di eccellenza compare prepotentemente la puntualità della risposta, gli indicatori del *cruscotto* segnalano la quantità di lavoro in entrata (numero delle richieste lavorate nell'anno), il carico giornaliero e quanti ritardi (il ritardo è uno dei fattori di maggiore irritazione del cliente) ci sono nell'adempimento delle commesse. Ebbene, da ottobre scorso, vale a dire da quando è in funzione il monitor delle prestazioni, si è appurato che i ritardi ci sono, è ve-



ro, ma sono percentualmente piuttosto bassi rispetto al numero delle richieste in entrata. Ciò non significa, però, che non si debba porre rimedio anche a queste disfunzioni con gli opportuni correttivi.

## Facilitata la gestione dei reclami e dei solleciti

### Uno strumento a disposizione dei clienti

Il 14 novembre scorso è stato aggiornato il modulo Archibus per la gestione dei solleciti e dei reclami. L'inoltro del reclamo può avvenire direttamente su Archi-

bus per i clienti abilitati, oppure tramite la centrale di coordinamento utilizzando il numero **0657994700**. E' questo un altro strumento dato al cliente per migliorare le prestazioni della Società nei suoi con-

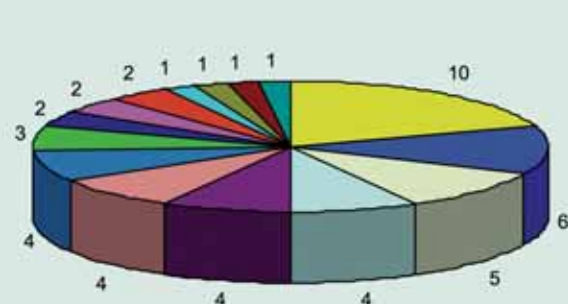
fronti. Telefonando al numero indicato, si possono presentare reclami per un'attività non eseguita o seguita scorrettamente oppure si può sollecitare una richiesta per la quale si registrano ritardi.

### Alcuni numeri all' 11/11/2008

Numero richieste 2008	10.281
Numero richieste medie per giorno lavorativo	46,95
Numero richieste in ritardo (*)	50
Giorni di ritardo medio	15

\* vedere grafico sotto

### Ripartizione delle richieste in ritardo per tipologia di problema



■ ELETTRICO
■ OPERE DA FABBRO
□ CONTRATTI MP
□ EDILE
■ RISCALDAMENTO
■ MOVE IN
■ PULIZIA-SANIFICA
■ IDRICO-SANITARIO
■ ACCOGLIENZA
■ CONTROLLO ACCESS.
■ CONDIZIONAMENTO
■ POSTA INTERNA
■ PROTOCOLLO
■ SMALT.RIFIUTI
■ STRUTTURA

### Richieste in ritardo per tipologia di servizio

elettrico	10
opere da fabbro	6
contratti mp	5
edile	4
riscaldamento	4
move in	4
pulizia-sanifica	4
idrico-sanitario	3
accoglienza	2
controllo access.	2
condizionamento	2
posta interna	1
protocollo	1
smalt. rifiuti	1
struttura	1
	50

Ovviamente, il monitoraggio giornaliero delle prestazioni viene svolto nei confronti di tutti i clienti, sia quelli istituzionali, tra i quali Acea e le varie Società del Gruppo, peraltro regolati da specifici contratti di servizio, sia quelli esterni. Chiunque entri nella Sedina di viale Marco Polo, vuoi dipendente



della Società vuoi cliente, può rendersi conto della mole dei lavori in corso e dello stato delle prestazioni. Non solo, cliccando sull'indirizzo dedicato, ognuno può visualizzare i dati riportati sul monitor nell'androne della Sedina. Per Marco Polo è una sfida quella di porre alla visione di tutti gli errori da

correggere, sfida che diventerà vincente se gli errori visualizzati diminuiranno, altrimenti rimarrà soltanto un'azione, sia pure di trasparenza, sostanzialmente fine a se stessa.

Dopo la comprensibile fase iniziale di rodaggio, nel corso della quale ci sono state alcune resistenze da parte del personale, che non aveva ancora familiarizzato con l'innovativo strumento e che aveva non poche perplessità sulla pubblicizzazione delle *pecche* (d'altra parte si stava attraversando proprio una fase lavorativa un po' critica per una serie complessa di circostanze), i risultati sono venuti in termini di riduzione dei tempi di esecuzione delle commesse. Grazie, soprattutto, proprio all'apporto dei dipendenti: metabolizzata la novità, hanno concorso attivamente a superare le criticità, in alcuni casi rivelatesi meno gravi del previsto. Per fare un esempio: la mancata trasmissione, per dimenticanza, da parte del lavoratore interessato della chiusura dell'incombenza affidatagli veniva registrata dal sistema informatico come *attività sospesa*. Quando i dipendenti si sono resi conto del peso di quello che da loro era giudicato un passaggio trascurabile, sono corsi ai ripari. La visualizzazione dei dati, pertanto, è stata più efficace di mille comunicati o di mille raccomandazioni tramite lettere. D'altra parte, dell'efficacia del sistema si era a conoscenza perché, dove il *cruscotto* era (ed è) in funzione, gli esiti sono stati (e lo sono tuttora)

## Intervista a Luca Quaresima

### Utilizzare l'apporto di tutti per risolvere le situazioni di criticità

Luca Quaresima, Responsabile Sistema Gestione Integrata di Marco Polo, è una delle persone coinvolte nella scelta di adottare il *cruscotto delle prestazioni* per la Società di facility management. Come informato dei fatti, dunque, è in grado di soddisfare le nostre curiosità sull'argomento.



#### Com'è nata l'idea di utilizzare il nuovo strumento?

*Lo spunto è stato ispirato dalla lettura del libro Il futuro del management di Gary Hamel, uno dei maggiori ed influenti pensatori manageriali che ha collaborato con aziende leader mondiali del calibro di Microsoft, Ibm General Electric, Nokia, Nestlé etc.*

#### Qual è il principio/filosofia guida del progetto?

*Evidenziare, Comunicare e condividere, con tutte le risorse e a tutti i livelli, i problemi/aspetti critici dei processi operativi dell'Azienda per ottenere efficaci azioni di miglioramento. La sfida è quella di utilizzare l'apporto*

*di tutti per risolvere eventuali situazioni critiche con l'effetto positivo di coinvolgere tutte le risorse e renderle consapevoli rispetto al contributo che possono dare per il miglioramento delle prestazioni aziendali.*

#### Qual è stato il partner tecnologico di Marco Polo nel progetto e ci sono state difficoltà nell'implementarlo?

*L'implementazione del progetto è stata semplice ed immediata poiché per l'elaborazione degli indicatori rappresentati nel cruscotto è stata utilizzata la base dati di Archibus, l'applicativo che supporta la gestione informatica delle richieste di lavoro. Per verificare l'efficacia della teoria si è ricorsi quindi alla creazione di una pagina web che aggiorna*

sempre positivi, quindi l'esperienza di Marco Polo potrebbe tranquillamente essere fatta propria anche da altri, Società del Gruppo Acea comprese.

Un'altra novità è allo studio, sempre relativa al *rivoluzionario* strumento: si sta pensando di utilizzare delle rappresentazioni grafiche con linee di tendenza, evidenziando gli indicatori con i colori del semaforo (verde = ok, giallo = allarme, rosso = criticità) e rappresentando il numero dei reclami e delle richieste sollecitate. Inoltre, si sta lavorando all'implementazione e allo sviluppo del sistema. L'orientamento è quello di arrivare a presentare graficamente quelli che, al momento, sono dei numeri. Oggi si visualizza la situazione *puntuale*, quella attuale, domani si vuole arrivare a visualizzare anche le linee di tendenza. Sul tipo dei grafici della Borsa, per intenderci, che mostrano se la tendenza è positiva o negativa. L'evoluzione del *cruscotto* per il 2009 è questa. Ma non solo. La Società punta anche a mostrare gli indicatori positivi e non soltanto quelli negativi, come avviene adesso. Insomma, si sta creando una vera e propria sala controllo di Marco Polo. Prima, tutti erano un po' ciechi rispetto all'attività complessiva della Società, ora invece c'è un grado diffuso di conoscenza e consapevolezza. Si dice che il capitale più prezioso di un'azienda è costituito dalle risorse umane: ebbene, questo capitale rende molto di più e raggiunge più facilmente gli obiettivi se ha una vi-

sione completa dei processi e dei dati aziendali. Nel caso di Marco Polo, i fatti stanno dimostrando che il personale si sente più partecipe dell'attività e del conseguimento del risultato finale.

Anche da parte dei clienti la reazione al *cruscotto* è stata simile a quella dei dipendenti della Società. Dapprima, infatti, è stata negativa perché i dati sembravano confermare alcune loro sensazioni su presunte anomalie delle prestazioni fornite da Marco Polo, ma poi, quando hanno riscontrato che, proprio grazie alla visualizzazione di tali dati, i ritardi e quant'altro di anomalo segnalato venivano azzerati, hanno cominciato ad apprezzare il nuovo strumento. Un nuovo strumento, che Marco Polo ha avuto il coraggio di adottare e che conferma la volontà della Società di migliorarsi costantemente per consolidare il posto di rilievo che, in sei anni di operatività, ha saputo conquistare nel mercato romano e laziale dei servizi agli spazi, alle persone e al patrimonio immobiliare e impiantistico.

### La novità è anche on-line

Per consentire a tutti la sua visualizzazione, il *cruscotto* è stato pubblicato su una pagina Web raggiungibile all'indirizzo:

<http://marcopolo.efmnet.it/archibus/schema/richieste.html>  
I dati sono automaticamente aggiornati ogni 3 minuti.

*dinamicamente i dati secondo le variazioni registrate in Archibus.*

**Sembra che il personale complessivamente abbia accolto bene la novità. Conferma?**

*Dopo una prima iniziale diffidenza, la grande maggioranza ha compreso l'importanza di far emergere attraverso il cruscotto il problema rispetto a quella di mascherarlo e/o nascondere. D'altra parte questo non è il solo vantaggio dato dall'impiego del cruscotto, un altro riguarda il Premio di produzione. Nel corso del 2008, i criteri per l'erogazione del Premio, condivisi con le Organizzazioni Sindacali, sono stati riferiti al rispetto dei tempi di esecuzione delle richieste di lavoro. Si può quindi*

*intuire come il cruscotto possa essere utilizzato come indicatore del raggiungimento dell'obiettivo consentendo, grazie alle caratteristiche di dinamicità (i dati sono aggiornati ogni tre minuti), di prevenire situazioni che possono diventare critiche.*

**Anche i Sindacati, quindi, hanno risposto positivamente all'adozione del cruscotto?**

*Soprattutto non abbiamo ricevuto proteste, a parte qualche iniziale perplessità. Inoltre, il cruscotto potrebbe sicuramente essere inteso come strumento trasparente di monitoraggio rispetto ai parametri individuati per il raggiungimento del Premio di produzione (tempi di esecuzione delle richieste e livello di*

*soddisfazione percepita dai clienti).*

**Il cruscotto risponde anche alle esigenze dettate dalla Qualità. È vero?**

*Certamente. Il monitoraggio dei processi è uno dei requisiti previsti al capitolo 8 della norma di riferimento per i Sistemi di Gestione per la Qualità UNI EN ISO 9001, adottati da Marco Polo sin dal 2003: "L'organizzazione deve pianificare ed attuare i processi di monitoraggio, misurazione, analisi e di miglioramento...". Il soddisfacimento del requisito attraverso l'utilizzo del cruscotto sarà presentato agli Auditor del Csq nel corso della prossima verifica del Sistema di Gestione aziendale prevista per dicembre di quest'anno.*