

UNA TRATTATIVA INFINITA

La gestione operativa dei servizi accessori non è sempre brillante, né da parte del gestore, né tanto meno da quella del committente.

*di Luisa Cappellina - Responsabile Settore Servizi Alberghieri e Ristorazione Cautha Solutions Srl
Pubblicato su Gestione & Qualità –n°2- Marzo Aprile 2007*

Relativamente al committente, una volta terminata la fase commerciale (o di gara in caso di committente pubblico), spesso accade che tutta la documentazione, ivi compresa quella relativa agli aspetti tecnico-operativi, venga accuratamente archiviata. All'incaricato della gestione operativa del contratto, spesso non viene consegnato tutto l'occorrente per una impostazione oculata e corretta del rapporto con il gestore. Nello specifico, magari viene consegnata la richiesta iniziale del servizio o il bando, ma non le eventuali relazioni tecniche o proposte migliorative presentate dal fornitore; o ancora, nel caso ad esempio di rinnovo contrattuale, accade di vedere una descrizione generica del servizio rinnovato, che non ha tenuto in considerazione eventuali e frequenti variazioni concordate fra le parti nel corso della precedente gestione. Variazioni concesse da gestore in sede di fine contratto, magari, ma non riportate in sede di trattativa economica. In questi casi la situazione può prendere strade diverse, ma abitualmente, quando una delle parti ritiene che non vi sia più una congruità economica, il rapporto s'inasprisce, dando luogo a contestazioni, penali, minacce di sospensione, interminabili carteggi o riunioni inconcludenti. In ogni caso, l'utente ci rimette in quanto evidentemente la prestazione erogata non corrisponde alle aspettative; il committente ed il gestore, da parte loro, non trovando una base comune di discussione, cercano di mantenere- se possibile- le relative posizioni, cercando di soddisfare ciascuno, almeno i propri obiettivi economici. Spesso senza un grande successo.

Vi sono stati dei casi in cui un ente pubblico, magari dopo un anno di servizio, andava a richiedere al gestore un'attività ritenuta "aggiuntiva", scoprendo casualmente che nella realtà essa era già stata offerta in sede di gara, per cui era già compresa nel servizio. Naturalmente, il gestore, dal canto suo, aveva "dimenticato" il particolare. A volte capita anche all'interno della società di gestione/fornitura, che l'ufficio commerciale, una volta firmato il contratto, "dimentichi" di trasmettere tutta la documentazione al responsabile operativo, il quale, quindi, gestisce secondo "procedure generali" e propria esperienza, la fornitura/ il servizio. Inoltre, capita frequentemente di verificare che il committente richieda al gestore delle attività/forniture che esulano dal contratto, senza che gli eventuali nuovi accordi siano registrati formalmente.

Chiarezza e informazione all'inizio della fornitura

La chiarezza nella presentazione dei requisiti richiesti per il bene/ servizio (oltre che essere ormai richiesta, per quanto concerne il settore pubblico, dalla recente normativa relativa agli appalti), è fondamentale per una buona gestione operativa da ambo le parti. Nel caso dei beni, essi devono chiaramente essere descritti in apposite schede tecniche; nel caso dei servizi, il concetto non cambia, anche se ovviamente è più difficile descrivere puntualmente i requisiti prestazionali dell'oggetto contrattuale. Spesso, occorre uno specialista che inquadri l'impostazione generale e individui a priori quelli che possono essere i punti "critici" della prestazione.

E' indispensabile che i responsabili operativi di entrambi i soggetti contrattuali siano destinatari della documentazione completa- (ad es: contratto, specifiche, relazioni tecniche, accordi).

Per di più, all'inizio di un nuovo rapporto contrattuale deve essere previsto un incontro per definire i referenti, le modalità di comunicazione per le diverse tipologie di informazioni e dati relativi; il raccordo tra le procedure interne dei due soggetti, ed eventualmente, le modalità di controllo e/o di periodica verifica dei dati circa l'andamento del servizio.

Registrare modifiche e accordi

Avviene ancora oggi che entrambe le parti sottovalutino l'importanza di registrare eventuali modifiche e accordi contrattuali, salvo i casi di particolare rilevanza. Questo è un atteggiamento che tende a sottovalutare le possibili conseguenze.

E' il caso recente di un'azienda di ristorazione, che in corso d'opera, aveva introdotto nuove preparazioni, con l'accettazione generica del committente, soddisfatto della novità. Tali preparazioni prevedevano l'introduzione di prodotti alimentari non inseriti in contratto. La situazione è stata gestita in modo generico, finché dopo un po' di tempo il committente (o gli utenti?) si è accorto del diverso tipo di prodotti. Come prevedibile, si è aperto un contenzioso, in cui entrambe le parti hanno la loro quota di colpa, avendo gestito l'introduzione di nuovi prodotti senza richiedere/produrre le relative specifiche tecniche. Questo è un esempio piuttosto semplice e banale, ma ha comunque una ricaduta in termini di contenzioso.

E' evidente che gestire il contenzioso con il fornitore di beni/servizi, non è l'obiettivo principale dei committenti, per i quali tali situazioni costituiscono inutili perdite di tempo. Lo sono, del resto, anche per i gestori, fatte salve alcune situazioni volutamente create. Ma in generale, sono situazioni "di sofferenza" perché devono essere gestite, impegnando risorse umane e a volte anche materiali, per la risoluzione dei problemi.

Il committente desidera terziarizzare, ottimizzare i costi e dimenticare i problemi dedicandosi alle sue attività "core"; il fornitore, vuole, da parte sua, fare il lavoro mantenendo gli obiettivi economici.

Controllo

Ciò che in fase di progettazione e stima dell'acquisito il committente non fa spesso, è la previsione dei costi per il controllo dei servizi. Ciò che viene terziarizzato necessita di monitoraggio, sia sul servizio che sul risultato, si tratti di fornitori certificati o meno, vi siano organi di controllo ufficiali oppure no; si tratti di beni materiali o immateriali. Il tipo di controllo/collaudato può essere impostato in modi differenti, in base ai parametri citati, e quindi, può avere incidenza più o meno elevata sul costo unitario. Specie nel caso di forniture articolate o complesse, parlare di controllo significa monitorare la gestione della commessa nel suo complesso, magari identificando degli indicatori nelle diverse fasi, ed attribuendo ad essi un peso maggiore o minore in base all'importanza che rivestono all'interno della prestazione.

Possono, viceversa, esservi altri casi in cui la peculiarità della fornitura richiede un controllo/collaudato frequente o costante oppure necessita di un margine di errore molto basso.

Sono casi diversi; pertanto, il controllo va progettato in modo differente.

L'elemento comune è costituito dal fatto che il fornitore deve sapere a priori quali sono gli standard di qualità che gli sono richiesti, e che sarà effettuato e valutato il controllo sulla fornitura, facendo riferimento a dati contrattuali e rilievi oggettivi. Il personale che effettua il controllo deve essere appositamente formato circa i documenti di riferimento, le modalità di effettuazione, di registrazione e di valutazione.

Inoltre, ove possibile, il contratto deve definire come le parti intendono gestire in termini procedurali eventuali, mutate necessità in corso d'opera. Per riprendere il precedente esempio, occorre specificare quali parti del contratto possono essere modificate, o in che misura; che in caso di introduzione di nuove preparazioni, la parte proponente deve presentare scheda tecnica o descrizione di quanto proposto. Si può specificare ad esempio, che prima dell'introduzione definitiva, è necessario effettuare una "fornitura di prova", oppure dare indicazioni di massima circa le modalità di gestione di eventuali emergenze, e così via.

Queste indicazioni, pur essendo ovviamente di massima, costituiscono una sorta di Linea guida destinata a responsabili operativi dei soggetti contrattuali, che possono utilmente farne buon uso.

Le caratteristiche dei Responsabili della gestione operativa e del controllo	
Committente	Fornitore
<u>Controller</u>	<u>Capo Commessa</u>
Core competence	Core competence
Facilità rapporti umani	Facilità rapporti umani
Puntualità e affidabilità	Puntualità e affidabilità
Conoscenza struttura e obiettivi aziendali	Conoscenza struttura e obiettivi aziendali
Flessibilità/Capacità di ascolto	Flessibilità/Capacità di ascolto
Segreto professionale	Segreto professionale
Ordine	Ordine
Formazione continua	Formazione continua
Equilibrio	Equilibrio
Obiettività	Obiettività
Competenze manageriali	Competenze manageriali
Capacità di gestire conflitti	Capacità di gestire i conflitti
Capacità di gestire il tempo	Capacità di analisi
Approccio obiettivo al problema	Capacità di gestire le risorse efficaci ed efficienti
Capacità analisi delle criticità	Capacità organizzative
Capacità di delega	Capacità analisi delle criticità
Capacità imprenditoriale	Capacità di delega
	Capacità decisionale
Competenze tecniche specifiche	Competenze tecniche specifiche
Conoscenza contratto e specifiche tecniche	Conoscenza indirizzi e procedure sicurezza e qualità
Conoscenza procedure tecnico-operative	Padronanza (abilità) delle tecniche lavorative e degli
Conoscenza dei rischi specifici	Conoscenza degli aspetti contrattuali e specifiche
Conoscenza tecnico specifica di tecniche e strumenti di	Conoscenza di specifici elementi amministrativi
	Conoscenza e abilità secondo CCNL
	Conoscenza tecnico specifica di tecniche e strumenti di