

La gestione del del Facility Management

La gestione del Facility Management

Alberto Felice
De Toni



ISBN 13:

ISBN 10:

© 2007 Il Sole 24 ORE S.p.A.

Tutti i diritti sono riservati.

I testi, il programma e l'elaborazione dei testi, anche se curati con scrupolosa attenzione, non comportare specifiche responsabilità per involontari errori, inesattezze o uso scorretto del programma stesso; pertanto, l'utente è tenuto a controllare l'esattezza e la completezza del materiale utilizzato. L'editore non si assume alcuna responsabilità per danni diretti o indiretti causati dall'errata installazione dell'utilizzo non corretto del programma o dei supporti informatici.

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15 per cento di volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, comma 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o consentito per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, Corso di Porta Romana n. 108, Milano 20122, e-mail segreteria@aidro.org e www.aidro.org

Sede legale, redazione e amministrazione: via Monte Rosa, 91 - 20149 Milano

Per informazioni: Servizio Clienti tel. 023022.5680, 063022.5680

Fax 023022.5400, 063022.5400

e-mail: servizioclientilibri@ilsole24ore.com

Questo volume è stato chiuso in redazione il ... giugno 2007

Prima edizione: ... 2007

Agli uomini aperti al divenire

Indice

<i>Presentazione</i>	
di Franco Rotelli	pag. XI
<i>Prefazione</i>	
di Alberto Ferri	» XI
<i>Introduzione</i>	
di Alberto F. De Toni	» XI
Parte prima	
NORMATIVA SULLE DISTANZE: PRINCIPI GENERALI, REGIME SANZIONATO- RIO E PRESUPPOSTI APPLICATIVI	
Capitolo 1	
Principi generali e regime sanzionatorio	
1.1 Premessa: proprietà fondiaria e proprietà edilizia	» 3

VIII

Presentazione

di Franco Rotelli

Le dinamiche interne e le competenze inerenti a una struttura come l'Azienda dei Servizi Sanitari n. 1 Triestina, che ha come propria mission «la promozione della salute delle persone e della comunità nell'area territoriale di competenza» a prima vista, possono sembrare come le più disparate. Sicuramente non sono le tematiche attinenti al Global Service o al Facility Management le prime che vengono in mente avendo come obiettivo da perseguire «lo sviluppo di un welfare locale e partecipato».

Se però si pone attenzione sulla prassi delle metodiche finalizzate al raggiungimento di quelli che, secondo le varie specificità, si sono definiti come buoni obiettivi da perseguire allora, forse, possiamo riconoscere un "operare comune" anche in ambiti diversi e apparentemente distanti.

Nel perseguire una ricerca di maggior efficacia ed efficienza e per superare rigidità proprie dell'Ente Pubblico spesso si è ricorso alla esternalizzazione dei servizi cosiddetti non core riscontrando sovente una non attesa analoga rigidità da parte delle imprese private.

Il superamento di questa impasse comporta che oltre alle definizioni degli obiettivi, delle azioni e degli indicatori di risultato si aggiunga una volontà condivisa di transitare da obiettivi fra parti contrattuali a obiettivi condivisi fra partner. Condividere e privilegiare il "dove" arrivare monitorando e verificando il "come" può rappresentare un significativo passo in avanti rispetto alle usuali procedure in atto fra pubblico e privato. Studiare quali sono i presupposti giuridici, gestionali, organizzativi perché ciò sia perseguibile può essere utile non solo nell'ambito delle attività esternalizzate o esternalizzabili, ma, più in generale, per quelle attività afferenti a una prassi del welfare che prevede, in maniera "aperta" e coinvolgente, l'attività di più soggetti: privati, pubblici, del volontariato, dell'associazionismo in partnership con gli Enti Pubblici tradizionalmente preposti.

Prefazione

di Alberto Ferri

Da quasi due anni è in atto un'esperienza di partnership a tre nel facility management. L'Azienda per i Servizi Sanitari n. 1 Triestina e il Consorzio Nazionale Servizi – rispettivamente committente e assuntore in un appalto di global service – hanno voluto iniziare un'efficace collaborazione con il Laboratorio di Ingegneria Gestionale dell'Università di Udine.

Come attori di questa partnership, riteniamo sia utile ad altre Amministrazioni Sanitarie, altri Imprenditori, altre Università conoscere i risultati che abbiamo ottenuto fino ad oggi.

Stiamo sperimentando con soddisfazione quello che abbiamo chiamato "Facility Management Aperto": un insieme di innovazioni organizzative e gestionali finalizzate al contenimento nel tempo dei costi dei servizi esternalizzati e al miglioramento della loro qualità.

I principi cardine del Facility Management Aperto sono la flessibilità contrattuale, il coordinamento tra gli attori e la condivisione dei sistemi di misurazione delle prestazioni.

Abbiamo conosciuto Amministrazioni insoddisfatte dell'appalto di global service, ma quando abbiamo chiesto le motivazioni ci siamo accorti che le molteplici cause non erano riconducibili a un modello teorico che riproducesse la realtà quotidiana. Tutto ciò impediva di capire dove apportare le correzioni, col conseguente risultato dell'abbandono dell'esperienza.

Crediamo che il Facility Management Aperto sia la giusta via da percorrere anche perché consente di correggere eventuali errori di impostazione.

Crediamo che con il Facility Management Aperto sia inevitabile ottenere risultati, perché con esso tutti gli attori si impegnano in un gioco dell'innovazione il cui avversario sono gli sprechi, gli errori, le procedure sbagliate ... insomma l'inefficienza.

L'esperienza è tuttora in corso e ci aspettiamo di migliorare ulteriormente il modello.

Sarebbe importante che altri Imprenditori e altri Clienti sperimentassero questo modello operando così una sperimentazione diffusa i cui risultati potrebbero determinare indicazioni preziose per le politiche di risparmio in atto nella Pubblica Amministrazione.

Introduzione

di Alberto F. De Toni

Il *Facility Management* (FM) è nato negli Stati Uniti verso la fine degli anni '70, ma si è sviluppato nel nostro Paese solo nell'ultimo decennio.

Per questo motivo la sua diffusione in Italia è ancora limitata. Sul piano accademico, mentre è ampia la letteratura sul tema generale del *service management*, non altrettanto possiamo dire circa il filone del *facility management*. Al riguardo sono indicati in appendice i principali contributi di letteratura e altre informazioni utili sia agli esperti del settore sia a chi si è appena affacciato al mondo del *facility management*.

Duplici è l'intento di questo libro: da un lato approfondire il tema sul piano teorico, dall'altro proporre sul piano applicativo nuove soluzioni ai problemi di natura giuridica, organizzativa e gestionale ancora esistenti nell'ambito del *facility management*.

Nel **primo capitolo** De Toni e Nonino definiscono e classificano il *facility management*. Esso viene interpretato come un approccio multidisciplinare di progettazione, pianificazione e gestione - integrata e coordinata - di tutti i servizi non *core*. Questi servizi, connessi soprattutto al patrimonio immobiliare, sono di supporto alle attività strategiche *core* e necessari al funzionamento efficace ed efficiente di un'organizzazione.

Nel **secondo capitolo** Ferri analizza la situazione attuale del mercato europeo e italiano del *facility management*. In particolare, evidenzia come il mercato del *facility management* nel nostro Paese viva una fase di accentuata espansione.

I modelli organizzativi per il *facility management* sono l'oggetto di analisi del **terzo capitolo**, sviluppato da Zanutto e Fornasier. Si distinguono varie classi di modelli in funzione di differenti modalità di gestione, coordinamento e integrazione dei servizi non *core*. Gli autori associano precisi modelli organizzativi a determinate esigenze aziendali; per questo motivo essi valutano le caratteristiche, le opportunità e i limiti delle differenti configurazioni.

Gli aspetti normativi che regolano gli appalti per la gestione dei servizi di *facility management* sono invece affrontati da Brugnoletti e Fogli nel

XIV

capitolo 4. Gli appalti sono disciplinati dai cosiddetti contratti di *global service* che prevedono l'affidamento a imprese terze operanti nell'ambito di attività secondarie per l'impresa.

Nel **capitolo 5** Vignoli propone uno studio sui sistemi ICT a supporto del *facility management*. L'autore suggerisce gli aspetti da valutare per la scelta appropriata sia del sistema ICT sia del fornitore. Per quanto riguarda il mercato delle applicazioni a supporto del *facility management* l'autore sottolinea come i fornitori italiani non abbiano raggiunto i livelli competitivi dei produttori internazionali.

Nel **capitolo 6** Montagner e Nonino evidenziano l'importanza della misurazione delle prestazioni nel *facility management*. L'analisi della letteratura evidenzia come questo argomento sia ancora poco trattato. Inoltre gli esempi di applicazioni pratiche di sistemi di misurazione nel *facility management* sono rari. Per questo motivo gli autori offrono una base teorica inerente alla progettazione e all'implementazione di un sistema di misurazione delle prestazioni nel *facility management*.

Per comprendere le criticità che un appalto reale in *global service* comporta è stato realizzato un caso studio descritto da Busana e Franza nel **capitolo 7**. Gli autori analizzano l'appalto tra l'Azienda per i Servizi Sanitari N.1 Triestina e l'Associazione Temporanea di Imprese, di cui Consorzio Nazionale Servizi è capogruppo. Essi descrivono le caratteristiche di questo appalto e quelle degli attori coinvolti.

Nel **capitolo 8** Fornasier e Ganzit presentano i risultati dello stesso caso studio. Gli autori considerano gli effetti del *global service* sui servizi oggetto dell'appalto. Per ogni servizio essi commentano i risultati ottenuti dall'indagine ed evidenziano le criticità ancora irrisolte tra i contraenti.

Nel **nono e ultimo capitolo** De Toni e Montagner propongono un approccio innovativo per la gestione dei servizi di *facility management* a partire dalle criticità riscontrate nel caso studio. Questo approccio, denominato *Open Facility Management (OFM)*, è stato progettato sulla base delle esperienze maturate dagli attori sul campo e testando le soluzioni proposte nel caso in oggetto. L'OFM è un approccio innovativo accolto con favore dalle aziende coinvolte nel caso descritto, tanto da farle decidere di implementarlo nell'appalto in cui operano.

L'*Open Facility Management* è risultato un modello efficace per la risoluzione dei problemi emersi nell'indagine. L'approccio proposto è così generale e flessibile da renderlo applicabile a ogni appalto di *global service*. L'*Open Facility Management* si propone a tutti gli effetti come uno *step* evolutivo del *facility management*.

Parte I
IL FACILITY MANAGEMENT

Capitolo 1

Il *facility management*: definizione e tassonomia dei servizi non core

di *Alberto Felice De Toni e Fabio Nonino*

In passato le organizzazioni gestivano la maggior parte, o addirittura la totalità dei servizi a supporto dei processi interni (servizi non *core*), con personale proprio; solo in alcuni casi affidavano a imprese esterne attività quali le pulizie, la vigilanza, la manutenzione impiantistica ecc. Negli ultimi anni il trend delle imprese sembra indirizzarsi verso l'*outsourcing*, non solo di parte della produzione e dei processi che non rappresentano le proprie attività caratteristiche (attività *core*), ma anche della maggior parte dei servizi necessari a supportare tali attività.

Un numero rilevante di questi servizi è inquadrabile nell'ambito del *Facility Management* (FM). In Italia, così come nel resto del mondo, l'attenzione delle organizzazioni pubbliche e private alla gestione efficiente ed efficace dei servizi di *facility management* è in continua crescita. Questo ha generato una forte espansione del settore di imprese specializzate all'erogazione di servizi in *outsourcing*.

Il presente capitolo intende introdurre il lettore al mondo del *facility management*, chiarendo innanzitutto cosa esso sia e quali siano i principali obiettivi e le attività caratteristiche nella "gestione delle *facilities*". Viene proposta dunque una definizione del termine *facility management* basata su un'approfondita analisi della letteratura specializzata, sia nazionale che internazionale. Successivamente, viene offerta una panoramica sull'universo dei servizi non *core*, focalizzandosi su quelli caratteristici del settore del FM.

Di seguito sono presentate alcune classificazioni, tipiche del mondo del *service management*, utili a comprendere le opportunità e le criticità che vengono affrontate quotidianamente nell'amministrazione dei servizi di "*facility*" e prospettandone future evoluzioni.

1.1 Cos'è il *facility management*?

Il *facility management* nasce negli Stati Uniti alla fine degli anni '70 come pratica gestionale interna alle organizzazioni (Rondeau *et al.*, 1995). Tale pratica era orientata al controllo delle attività a supporto del *core business*

aziendale cui si riconosceva un ruolo sempre meno strategico, ma rilevante per il successo d'impresa. Per quanto riguarda l'Europa, il facility management divenne una pratica gestionale ricorrente solo a partire dagli anni '80 inizialmente nel Regno Unito e successivamente in tutti gli altri paesi. In Italia si parla di facility management solo a partire dagli anni '90.

La principale associazione a livello internazionale è l'*International Facility Management Association* (IFMA), rappresentata in 60 paesi del mondo fra cui l'Italia. A testimonianza del carattere essenzialmente pratico del FM, tale associazione fu fondata nel 1977 in Michigan dalla Herman Miller, azienda statunitense leader nell'industria degli appalti di arredo, con il nome *Facilities Management Institute* (FMI). Successivamente, il nome cambiò in *National Facilities Management Association* (NFMA) e divenne, infine, IFMA nel 1980 con l'ingresso del Canada.

Pochi anni dopo la sua nascita il FM divenne una prassi tipica del settore privato dei servizi in outsourcing. Già negli anni '50, infatti, era stato dato un forte impulso a una politica di esternalizzazione di servizi, favorendo il consolidarsi di un primo gruppo di società specializzate. Partendo dall'esternalizzazione di un singolo servizio, tale disciplina si è sviluppata con l'obiettivo di integrare e coordinare più di una singola attività e raggiungere alti livelli di efficienza ed efficacia nell'erogazione dei servizi al cliente, riducendo nel contempo i costi.

L'obiettivo strategico delle aziende di FM e dei *facility manager* esterni all'organizzazione cliente, i responsabili della gestione e dell'organizzazione dei servizi a supporto, è stato da sempre quello di rispondere all'esigenza del committente di avere un unico referente qualificato e specializzato. Il referente ha il compito di ottimizzare le attività riguardanti la gestione dei servizi strumentali, ausiliari o di supporto all'organizzazione aziendale e di ottenere soluzioni efficienti, con propria responsabilità nel conseguimento degli obiettivi programmati (Fiorentino, 2003). Il FM è una disciplina nata essenzialmente dall'esperienza pratica operando nel settore dei servizi di supporto alle imprese come una sintesi di tematiche di gestione del patrimonio immobiliare, business administration, finanza e organizzazione aziendale.

Il termine facility management è spesso erroneamente considerato sinonimo di outsourcing. Tale equivoco emerge dal fatto che, nella maggior parte dei casi, le attività di facility, anziché essere gestite internamente, vengono affidate a imprese esterne. In realtà, non sempre tali processi sono esternalizzati; in alcuni casi esistono realtà organizzative, soprattutto di medie-grandi dimensioni, in cui è presente una divisione funzionale di facility management, diretta da un facility manager interno all'organizzazione, e deputata alla gestione dei servizi interni non a valore aggiunto (non *core*), come per esempio la contabilità, la manutenzione, le ICT ecc. In alcuni casi questa business unit raggiunge competenze talmente elevate che riesce, nel tempo, a

commercializzare la propria offerta al di là dell'azienda madre, divenendo così un'azienda di servizi di facility management.

In letteratura, la pratica di esternalizzazione dei processi aziendali è definita *Business Process Outsourcing* (BPO). Il BPO è l'affidamento in fornitura e gestione di alcuni processi e applicazioni critiche e/o non critiche a specialisti esterni (Johnson, 2006). L'attività di BPO è considerata dalle imprese una via efficiente per tagliare i costi e per ottenere un vantaggio competitivo maggiore. Il facility management è dunque una disciplina che si inserisce, quando esternalizzata, nel più ampio settore del business process outsourcing.

1.1.1 La definizione di facility management in letteratura

Col passare del tempo il facility management ha accresciuto costantemente la gamma di servizi proposti, e quindi delle attività primarie, pervenendo in tal modo a una sempre maggiore interdisciplinarietà (Nutt, 1999; Nutt e McLennan, 2000; Green e Price, 2000). Tutto ciò ha creato una molteplicità di equivoci nella sua definizione. Di fatto, la continua e rapida espansione dei confini del facility management ha generato una certa incoerenza in letteratura, tanto che diversi accademici, organismi e associazioni internazionali hanno coniato per questo costrutto definizioni e classificazioni spesso non omogenee (Iadecola, 2003). La letteratura internazionale sul facility management contiene quindi definizioni che appaiono contraddittorie e discutibili. Da qui la necessità e la difficoltà nel ricercare una definizione quanto più universale e riconoscibile sia dagli accademici che dai *practitioner*.

Mutuando l'approccio di Mazzarotto e Traverso (2003), si può ricercare il significato dell'espressione facility management usando un approccio etimologico. Tuttavia, come accade di sovente, la traduzione di termini di radice anglosassone nella lingua italiana presenta alcune incertezze; spesso, ciò è determinato dall'impossibilità di esprimere i concetti impliciti nel termine originario attraverso un limitato numero di parole. Questa stessa criticità si presenta anche per il costrutto inglese facility management; infatti:

- il termine facility può essere tradotto come:
 - parte di un sistema che realizza gli obiettivi gestionali di un'organizzazione, sia per quanto concerne l'integrazione interna che la sopravvivenza esterna. Gli elementi di facility includono i prodotti, le attività e i sistemi che li realizzano (Normann, 1991);
 - un impianto o struttura fisica, inclusi i siti lavorativi connessi, che servono a uno o più obiettivi (ISO, 1994);
 - un luogo o un edificio utilizzato per una particolare attività o operazione, o per l'erogazione di uno specifico servizio (Longman Dictionary of Contemporary English, 1995);
 - un bene tangibile che supporta un'organizzazione (prEN 15221, 2005).

- il termine management può essere tradotto come:
 - l'azione o le capacità di dirigere e organizzare il lavoro di un'azienda o di un'organizzazione (Longman Dictionary of Contemporary English, 1995).

Attraverso l'analisi etimologica, l'ambito del facility management appare delineato solamente a grandi linee ed è difficile coglierne il significato intrinseco. Analizzando i termini separatamente non emergono, infatti, concetti di primaria importanza quale, per esempio, l'integrazione e il coordinamento delle attività. A complicare ulteriormente l'approccio etimologico, il termine plurale facilities, molto spesso utilizzato nella letteratura anglosassone, indica anche i "mezzi, servizi o risorse". Come si comprenderà nel corso del capitolo, il mondo del facility management si occupa soprattutto della gestione di mezzi, risorse e servizi.

L'analisi della letteratura di riferimento, sia internazionale che italiana, ha evidenziato come la definizione maggiormente accettata e condivisa, nonché promossa dall'IFMA, sia quella proposta da Cotts e Lee (1992): «Il facility management è la pratica di coordinare lo spazio fisico di lavoro assieme alla gente e al lavoro dell'organizzazione; essa integra i principi di *business administration*, architettura, le scienze ingegneristiche e comportamentali per assicurare le funzionalità dell'ambiente edificato».

In questa definizione emergono i concetti di **integrazione e coordinamento**. Proprio la capacità di integrare e coordinare numerose attività, che richiedono differenti competenze distintive e contenuti tecnologici fortemente eterogenei, adeguandosi a modelli organizzativi tipici del cliente, costituisce il cuore del know-how dell'impresa di facility management e del facility manager.

Secondo Regterschot (1988), la gestione integrata dei beni immobili, dei servizi e delle risorse consiste nella **progettazione, pianificazione e monitoraggio** delle operazioni, al fine di supportare in maniera efficace, efficiente e flessibile la strategia del cliente. In tal senso, il facility management si pone come disciplina responsabile per il coordinamento di tutti gli sforzi legati alla pianificazione e gestione degli edifici e dei loro sistemi, impianti e arredi per appoggiare il cliente nel mutevole ambiente competitivo (Becker, 1990). Nelle loro definizioni di facility management, Barret (1996) e la *German Facility Management Association* (GEFMA) chiariscono come tale attività si traduce in un aumento della flessibilità e della produttività del lavoro del cliente.

Il facility management utilizza un approccio "progettuale" tipico del *Project Management* (PM). Il PM è la gestione di un insieme di attività, complesse e interrelate, con un obiettivo ben definito, raggiungibile attraverso sforzi sinergici e coordinati, entro un tempo pre-determinato e con un preciso ammontare di risorse umane e finanziarie (Tonchia, 2001). Allo stesso modo, il FM opera una gestione coordinata e integrata di differenti

1. IL FACILITY MANAGEMENT: DEFINIZIONE E TASSONOMIA DEI SERVIZI NON CORE 7

servizi identificabili proprio con le "attività complesse e interrelate". L'"obiettivo ben definito", i "tempi, le risorse umane e finanziarie" sono stabilite attraverso le forme contrattuali di medio-lungo termine tipiche del FM (per approfondimenti si veda il capitolo 4 sul tema dei contratti fra erogatore dei servizi e committente). Il facility manager è dunque un *project manager* che gestisce un progetto che ha un inizio e una fine, definiti sempre da contratto, attraverso decisioni strategiche e operative che coinvolgono risorse sia umane che finanziarie. Un'azienda di facility management opera attraverso strategie multi progetto in cui l'obiettivo è la massimizzazione del profitto del portafoglio progetti.

In Italia, è Curcio (2003) a riproporre e valorizzare il concetto di integrazione: «Con facility management s'intende la gestione manageriale integrata di tutti i servizi non *core business* (rivolti agli immobili, agli spazi e alle persone) relativi alla conduzione e all'esercizio di un patrimonio immobiliare».

In questa definizione si introduce un aspetto peculiare della gestione integrata nel facility management: il focus sui **servizi non core** del cliente. In generale è possibile, infatti, suddividere i servizi in *core* e a valore aggiunto (non *core*) (Chase *et al.*, 2004). Con il termine "non *core*" si intendono tutte le attività complementari al processo caratteristico dell'organizzazione (attività *core*). Le "attività *core*" sono invece il set di attività attraverso cui le aziende forniscono un valore unico per il cliente (Nellore e Soderquist, 2000) e direttamente connesse alle competenze principali dell'organizzazione. Tali attività sono tese al raggiungimento dei classici obiettivi di prestazione in termini di qualità, flessibilità, tempi e costi. Diversamente, le attività non *core* vengono identificate con le funzioni organizzative che concorrono marginalmente al raggiungimento degli obiettivi aziendali, ma che sono comunque necessarie per il funzionamento dell'organizzazione. È importante notare che, senza tali attività, le organizzazioni non potrebbero continuare a operare.

Fra le attività non *core* gestite dal facility management si può includere un ventaglio molto ampio di servizi. Il facility management può essere inteso come la funzione che coordina e integra le risorse fisiche e lo spazio di lavoro e fornisce alle persone e al processo i servizi a supporto al *core business* dell'organizzazione (Chotipanich, 2004). La gestione attiva e il coordinamento dei servizi non *core* del cliente non riguarda i soli edifici, ma anche gli impianti, gli strumenti informativi e gli arredi necessari all'organizzazione per raggiungere i propri obiettivi strategici. Quindi, la gestione delle attività a supporto del *core business* del cliente pare essere un elemento significativo per il facility management e, in effetti, sono numerosi gli autori che appoggiano questa teoria (per esempio Kincaid, 1994; Klee, 1994; Alexander, 1996; Van Krimpen, 1997; Maas e Pleunis, 2001). In particolare Alexander (1996) stressa maggiormente la relazione con le at-

tività *core* dell'organizzazione definendo il facility management come: «Il processo attraverso cui un'organizzazione assicura che i suoi edifici, sistemi e servizi a supporto dei processi e delle operazioni *core* contribuiscano a raggiungere i propri obiettivi strategici in condizioni di cambiamento».

Sebbene tutte le definizioni incontrate nella letteratura presentino dei concetti validi, a nostro avviso nessuna di queste è completa sotto ogni aspetto. A una prima lettura, infatti, le definizioni proposte per facility management possono apparire molto diverse tra loro. In effetti, la maggioranza degli autori, provenienti da studi ed esperienze imprenditoriali eterogenee, tendono a caratterizzare il facility management ponendo l'attenzione su temi di loro interesse e tralasciando alcuni aspetti qualificanti. Grimshaw (2003) riconosce alcuni temi ricorrenti nel FM e propone di distinguerli nelle seguenti classi:

1. tecnica: mantenimento del valore dell'infrastruttura del cliente;
2. economica: utilizzo efficiente delle risorse attraverso il controllo dei costi;
3. strategica: pianificazione nell'utilizzo delle risorse per supportare lo sviluppo organizzativo del cliente;
4. sociale: allineamento delle funzionalità dell'infrastruttura fisica alle richieste degli utilizzatori finali;
5. di servizio: erogazione di servizi non *core*;
6. professionale: responsabilità civile nei confronti delle persone nel loro luogo di lavoro.

È lecito chiedersi se questi elementi possiedano un carattere distintivo e siano sufficienti a caratterizzare il facility management. La risposta non è positiva: infatti è evidente l'assenza di concetti fondamentali che, come si è avuto modo di dimostrare precedentemente, contraddistinguono il facility management ovvero l'integrazione e coordinamento delle attività e la progettazione, pianificazione e monitoraggio dei servizi non *core*.

1.1.2 La definizione di facility management proposta

L'intento del presente paragrafo è di proporre una definizione del termine facility management, proveniente dall'analisi della letteratura, che comprenda i principali concetti distintivi e che ne chiarisca la natura e gli ambiti. Al tal fine sono state ricercate le principali definizioni proposte da diversi autori e organizzazioni e selezionate solo quelle che contribuivano significativamente a chiarire il termine, attraverso concetti ripresi frequentemente in letteratura da altri autori. Il risultato ottenuto è una matrice (Tabella 1.1) in cui le definizioni vengono distinte fra autori e organizzazioni mentre le parole chiave (*keywords*) fra:

1. IL FACILITY MANAGEMENT: DEFINIZIONE E TASSONOMIA DEI SERVIZI NON CORE 9

Tabella 1.1 – Keywords nella definizione di facility management

		FACILITY MANAGEMENT																	
		TERMINE IDENTIFICATIVO					ATTIVITÀ CARATTERISTICA (DEL FORNITORE)					OGGETTO DEL SERVIZIO (DEL CLIENTE)							
		DESCRIZIONE	RELAZIONE	DESCRIZIONE	STRATEGIA	STRATEGIA	STRATEGIA	STRATEGIA	STRATEGIA	STRATEGIA	STRATEGIA	STRATEGIA	STRATEGIA	STRATEGIA	STRATEGIA	STRATEGIA	STRATEGIA	STRATEGIA	STRATEGIA
AUTORE	MILLER H.(1970)	X						X	X										
	BECKER F.(1990)							X	X	X				X					
	THOMSON T.(1991)							X	X	X							X		
	COTTSD. e LLEM.(1992)		X						X							X		X	
	KINCAID D.(1994)																		X
	KLEEHL.(1994)							X						X	X	X			X
	LAIRD S.(1994)															X		X	
	ALEXANDER K.(1996)			X						X							X		X
	BARRETT.(1996)				X					X	X	X							
	VANKRIMPEN J.(1997)							X					X						X
	NUTT B. e McLENNAN P.(2000)							X		X									X
	MAAS G.W.A. e PLEUNIS J.W.(2001)					X		X				X							X
	CURCIO S.(2003)							X				X				X	X	X	X
	GRIMSHAW R.W.(2003)						X		X	X		X		X		X	X	X	X
CHOTIPANICH S.(2004)						X		X							X		X	X	
ASSOCIAZIONE	CRESEME		X					X	X	X					X	X	X		
	DEBRITSE ASSOCIATION FOR FACILITIES MANAGERS							X	X				X		X	X	X		
	EUROPEAN FACILITY MANAGEMENT NETWORK							X				X		X		X			
	GERMAN FACILITY MANAGEMENT ASSOCIATION (GEFMA)			X					X		X	X		X		X			
	INTERNATIONAL FACILITY MANAGEMENT ASSOCIATION (IFMA)		X							X	X			X		X			
	NORDIC FM			X				X		X	X			X		X			
	RICS FACILITY MANAGEMENT SKILLS PANEL							X							X		X	X	
		SOGGETTO					VERBO					COMPLEMENTO OGGETTO							

■ Principali concetti utilizzati nella definizione di facility management

- **termini identificativi:** lemmi distintivi che specificano cosa sia il facility management;
- **attività caratteristiche (del fornitore):** azioni intraprese dall'erogatore di servizi di facility management;
- **oggetti del servizio (del cliente):** entità del cliente che interessano gli interventi dell'erogatore di servizi di facility management.

Sintetizzando e integrando le definizioni riportate in matrice si propone, dunque, una definizione del costrutto facility management, che contenga i principali concetti (evidenziati in grigio in tabella) espressi dagli autori e dalle organizzazioni di riferimento:

Il facility management è un approccio multidisciplinare di progettazione, pianificazione e gestione - integrata e coordinata - di tutti i servizi non core a supporto delle attività strategiche core e necessari al funzionamento efficace ed efficiente di un'organizzazione, servizi connessi soprattutto al patrimonio immobiliare.

Analizzando la matrice costruita a partire dall'analisi della letteratura è apparso evidente come non vi sia un accordo universale tra gli autori e le organizzazioni sui temi caratteristici del facility management. Tuttavia le at-

tività di gestione, coordinamento, pianificazione, supporto strategico e integrazione sono comuni alla maggior parte delle definizioni. Dall'analisi longitudinale della matrice sopra proposta si ravvisa inoltre come nelle prime definizioni non vi sia una visione comune né sulle attività caratteristiche del facility management né sull'oggetto del servizio. La confusione iniziale sulle origini del facility management ha provocato una certa divergenza sugli ambiti d'interesse dell'erogatore. Solo recentemente in letteratura si è inteso il concetto di patrimonio immobiliare come estensione di spazio fisico ed edificio contenenti le persone, ovvero tutte le entità a cui si rivolgono i servizi di facility management. La keyword "non *core*" è molto ricorrente e indica la natura dei processi del cliente interessati ai servizi di facility management. Conseguentemente si è preferito utilizzare nella definizione proposta il concetto più ampio di "servizi non *core* connessi soprattutto al patrimonio immobiliare" anche in ragione del fatto che, come sarà descritto nel successivo paragrafo, l'universo dei servizi di FM è così esteso da non poter essere precisato e caratterizzato all'interno di una breve definizione.

1.2 I servizi non *core*

Il facility management e le corrispondenti pratiche gestionali comprendono un numero consistente di servizi alle imprese. Storicamente essi riguardavano le attività di reception, pulizia, sicurezza, catering, logistica interna, servizi di posta, gestione degli spazi e del layout e gestione documentale. La continua evoluzione del settore del FM ha tuttavia incrementato il numero di processi di supporto che le organizzazioni hanno esternalizzato, allargando così l'offerta di servizi presente sul mercato.

I servizi non *core*, siano questi esternalizzati o meno da un'impresa, possono essere classificati in categorie omogenee secondo i diversi ambiti di gestione. Come detto l'ambito prevalente dei servizi di facility management è quello del patrimonio immobiliare verso cui è possibile riconoscere tre categorie di servizi non *core*: servizi di facility management, di property management e di asset e portfolio management. Alle tre categorie di servizi corrispondono tre ambiti di gestione dei servizi connessi al patrimonio immobiliare (o real estate): gestione tecnico-funzionale, gestione tecnico-amministrativa e gestione strategico-finanziaria. In *tabella 1.2* sono elencati sia i servizi connessi al patrimonio immobiliare secondo le tre classi individuate sia gli altri servizi non *core*.

1.2.1 Servizi ausiliari

I servizi ausiliari sono i più caratteristici dell'ambito del facility management e possono essere ripartiti in tre gruppi (Salaris, 2002; Bombelli e Del Gatto, 2006) a seconda che siano diretti a:

Tabella 1.2 – Servizi non core e loro ambiti di gestione

SERVIZI NON CORE			
SERVIZI DI FACILITY MANAGEMENT	SERVIZI DI PROPERTY MANAGEMENT	SERVIZI DI PORTFOLIO & ASSET MANAGEMENT	ALTRI SERVIZI
1. Servizi ausiliari • servizi alle persone • servizi agli edifici • servizi allo spazio	4. Servizi di property • tecnici • commerciali • amministrativi	5. Servizi di selezione del portafoglio immobiliare	7. Servizi di application management
2. Servizi di utility		6. Servizi strategici di asset	8. Servizi amministrativi e legali
3. Servizi tecnici			
GESTIONE TECNICO-FUNZIONALE	GESTIONE TECNICO-AMMINISTRATIVA	GESTIONE STRATEGICO-FINANZIARIA	
AMBITI DI GESTIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE			

- **persone:** attività di reception, catering, ristorazione, pulizie, trasporti del personale, facchinaggio, corriere, distribuzione posta e corrispondenza ecc. La pratica di gestione di questi servizi è definita *employee service management*.
- **edifici:** manutenzione edile, ristrutturazioni, smaltimenti, mantenimento in efficienza dell'edificio (gestione della manutenzione edilizia), funzionamento dell'edificio (gestione del funzionamento degli impianti tecnologici e delle attrezzature), pulizia, manutenzione delle aree verdi ecc. La pratica di gestione di questi servizi è denominata *building management* ovvero la gestione manageriale del complesso di attività finalizzate al monitoraggio, all'ispezione periodica, alla gestione delle segnalazioni di guasto e delle emergenze e al supporto logistico per l'esecuzione delle attività manutentive di un edificio o di un patrimonio immobiliare (Curcio e Talamo, 2003).
- **spazio fisico:** allocazione, configurazione e riconfigurazione degli spazi, segnaletica, monitoraggio e verifica dell'utilizzo dello spazio, servizi a supporto delle attività dell'ufficio, gestione degli archivi cartacei, layout dell'ufficio, arredi e attrezzature per l'ufficio ecc. La pratica di gestione di questi servizi è definita *space management*.

L'amministrazione dei servizi ausiliari (o *auxiliary services management*) è stata identificata storicamente con il termine facility management. Tale accezione storica è ormai superata dalla continua evoluzione del settore e, come vedremo, il FM copre la gestione di un numero più ampio di attività. Sottolineiamo, infine, come i servizi alle persone estendano le competenze proprie del facility management oltre a quelle necessarie per la sola gestione di attività connesse al patrimonio immobiliare.

1.2.2 Servizi di utilità

I servizi di utility sono quel complesso di attività finalizzate alla gestione e all'ottimizzazione delle *utilities*, ovvero acqua, elettricità e gas per un edificio o per un patrimonio immobiliare. L'obiettivo di tali attività è la messa in efficienza degli impianti e delle reti e l'eliminazione degli sprechi durante l'utilizzo. Questi servizi attraversano i confini delle singole business unit e sono, infatti, trasversali e comuni a gran parte dei processi aziendali. La pratica di gestione di tali servizi è l'*utility management*.

1.2.3 Servizi tecnici

I servizi tecnici sono generalmente riconducibili a uno o pochi processi aziendali in ambito produttivo e logistico. Riguardano tutte le funzioni e le attività che, pur mantenendo caratteristiche non *core*, impattano direttamente o indirettamente sul servizio al cliente finale di un'organizzazione. Sono, per esempio, la manutenzione industriale, la manutenzione dei sistemi produttivi e degli impianti tecnologici, le riparazioni e l'assistenza tecnica, la manutenzione delle attrezzature d'ufficio, il trasporto interno di materiale, la gestione del magazzino, lo smaltimento dei rifiuti industriali ecc. La pratica di gestione di tali servizi è denominata *materials handling & maintenance management*.

1.2.4 Servizi di property

La proprietà (*property*) è intesa come il terreno e/o l'immobile a esso annesso. Le attività di property sono orientate al mantenimento e alla creazione di valore della proprietà, tramite la gestione operativa e il coordinamento di tutti i processi commerciali, amministrativi e tecnici relativi al patrimonio immobiliare. La pratica di gestione di questi processi è denominata *property management*.

Le attività di tipo commerciale e amministrativo sono finalizzate rispettivamente alla massimizzazione della redditività del patrimonio immobiliare e al controllo dei costi, in sinergia con la strategia di investimento della proprietà (Tronconi *et al.*, 2002). Le attività tecniche hanno lo scopo di conformare e adeguare alle richieste degli utenti i servizi e le destinazioni d'uso all'interno degli edifici oltre che di impedire che l'immobile e i suoi impianti si degradino producendo perdite di reddito (Solustri, 1997). Per esempio riguardano:

- **attività tecniche:** analisi delle caratteristiche tecniche e funzionali di un edificio, gestione delle attività tecnico-manutentive ordinarie e delle attività di monitoraggio dell'immobile, progettazione e gestione di attività di manutenzione straordinaria sia edile che impiantistica e dei

sistemi di controllo degli impianti (sicurezza, reti telematiche ecc.), aggiornamento e gestione dell'archivio tecnico ecc.

- **attività commerciali:** gestione dei rapporti con i gestori e con i fornitori, assistenza alla compravendita, stima del valore commerciale di un immobile, predisposizione della documentazione necessaria alla sua vendita ecc.
- **attività amministrative:** predisposizione, gestione e rinnovo dei contratti di locazione e di tutte le scadenze a questi connesse in linea con le strategie di *asset management* (si veda il par. 1.2.6), riscossione dei canoni, gestione dei depositi cauzionali, controllo di gestione, gestione della contabilità e della fiscalità immobiliare, dell'archivio amministrativo, cartaceo e informatico, gestione assicurativa ecc.

Dagli esempi reperiti in letteratura risulta evidente come i servizi tecnici di property siano in sovrapposizione con i servizi ausiliari rivolti all'edificio, già considerati fra le attività tipiche del facility management.

1.2.5 Servizi di selezione del portafoglio immobiliare

Un *asset* è un immobile o un'attrezzatura che possiede un valore economico e lo mantiene per un periodo di tempo più o meno lungo dopo il suo acquisto. L'attività di selezione di una combinazione di immobili riuniti a formare un portafoglio, che assicuri determinate caratteristiche in termini di rischio o potenziale reddito, è detta *portfolio management* (Pisani, 2003). Il *portfolio management* è perciò la pratica di determinazione e attuazione delle strategie d'investimento volte alla composizione ottimale di un portafoglio immobiliare, attraverso decisioni che coinvolgono aspetti di tipo meramente economico-finanziario e sulla base di una valutazione delle opportunità di incremento di valore e redditività.

1.2.6 Servizi strategici di asset

In senso più ampio, l'*asset management* è il processo di valorizzazione e ottimizzazione di una proprietà immobiliare (Talamo, 1998), o di un portafoglio di proprietà, dall'acquisizione fino all'allineamento con gli obiettivi strategici della proprietà (Cotts e Lee, 1992). Esso racchiude dunque un insieme di linee strategiche che discendono dalla proprietà immobiliare (Molinari, 2002) e prevede una gestione manageriale del complesso di strategie e attività di investimento a medio-lungo termine, finalizzate alla massimizzazione del valore di un portafoglio immobiliare attraverso l'allocazione dei capitali in progetti e/o immobili (Curcio e Talamo, 2003).

Oltre all'acquisto degli immobili vi è una gestione integrale della pro-

prietà. L'asset management si occupa, infatti, del "monitoraggio strategico" e quindi della valorizzazione e redditività del patrimonio immobiliare attraverso analisi di mercato, studi di fattibilità, riconversioni, acquisti e vendite di immobili (Pisani, 2003). Altre attività sono legate agli aspetti legali, come la gestione dei contenziosi e la redazione dei regolamenti, mentre le attività non strategiche più rilevanti sono quelle di tipo finanziario a supporto della gestione dell'immobile. Fra queste abbiamo come esempio la ricerca degli strumenti finanziari più adatti, la contabilità e *reporting*, la pianificazione dei flussi di cassa (*cash flow*) e degli impegni di capitale, l'analisi degli aspetti fiscali e finanziari, puntuali e longitudinali per valutare i rischi potenziali e gli eventuali riposizionamenti strategici.

1.2.7 Servizi di application management

I servizi di application sono rivolti alla gestione dei sistemi informativi e degli applicativi software a supporto dell'utente tramite formazione e assistenza, gestione della manutenzione informativa ordinaria, gestione delle licenze, rilasci di versioni *release* e *patch* delle applicazioni software. Riguardano anche tutte le attività di mantenimento, miglioramento, tramite modifica o correzione, o integrazione delle applicazioni software. Rientrano, infine, anche i servizi di supporto alle reti di *information technology* e tutti i servizi informatici in modalità *Application Service Provider* (ASP). La modalità application service provider prevede che l'operatore metta a disposizione delle imprese utenti la propria piattaforma tecnologica in una modalità simile all'"affitto", insieme a una serie di servizi a valore aggiunto connessi al suo utilizzo (Bertelè e Rangone, 2003). La pratica di gestione di tali servizi è denominata *application management*.

1.2.8 Servizi amministrativi e legali

I servizi amministrativi sono connessi ai flussi finanziari dell'organizzazione non legati all'edificio come l'allocazione del budget, la contabilità, il *cost accounting*, le previsioni finanziarie, il pagamento dei contratti, le tasse, la gestione dei flussi di cassa, i servizi di tesoreria, finanziari, assicurativi e di riscossione tributi, la consulenza finanziaria ecc. Connessi a tale tipologia di attività molto spesso vi sono le consulenze di tipo legale legate a tutti gli aspetti contrattuali, per esempio nelle assunzioni o nei contenziosi con fornitori e clienti. Le attività consulenziali di tipo amministrativo e legale e la gestione delle pratiche burocratiche sono servizi che supportano le attività operative aziendali e sono necessarie al funzionamento dell'organizzazione. Possono essere denominate *administrative e legal advices*.

1.2.9 Pratiche di gestione dei servizi non core

A conclusione del presente paragrafo proponiamo una tabella che riassume le pratiche di gestione dei servizi non *core* a supporto delle organizzazioni precedentemente descritte.

Tabella 1.3 – Pratiche gestionali e oggetto dei servizi non core

Pratiche gestionali		Oggetto del servizio	Servizi erogati
1. AUXILIARY SERVICES MANAGEMENT	EMPLOYEE SERVICE MANAGEMENT	Persone	Attività di reception, catering, ristorazione, pulizie, trasporti del personale, facchinaggio, corriere, distribuzione posta e corrispondenza, ecc.
	SPACE MANAGEMENT	Spazio fisico	Allocazione, configurazione e riconfigurazione degli spazi, segnaletica, monitoraggio e verifica dell'utilizzo dello spazio, servizi a supporto delle attività dell'ufficio, gestione degli archivi cartacei, layout dell'ufficio, arredi e attrezzature per l'ufficio, ecc.
	BUILDING MANAGEMENT	Edifici	Manutenzione edile, ristrutturazioni, mantenimento in efficienza dell'edificio (gestione della manutenzione edilizia), funzionamento dell'edificio (gestione del funzionamento degli impianti tecnologici e delle attrezzature), pulizia, manutenzione delle aree verdi, ecc.
2. UTILITY MANAGEMENT		Utilities	Gestione e all'ottimizzazione delle utilities, ovvero acqua, elettricità e gas per un edificio o per un patrimonio immobiliare.
3. MATERIALS HANDLING & MAINTENANCE MANAGEMENT		Impianti e trasporti interni	Manutenzione industriale, manutenzione dei sistemi produttivi e degli impianti tecnologici, riparazioni e assistenza tecnica, manutenzione delle attrezzature d'ufficio, trasporto interno di materiale, gestione del magazzino, smaltimento dei rifiuti industriali, ecc.
4. PROPERTY MANAGEMENT		Proprietà (terreno e immobili): attività tecniche	Gestione delle attività tecnico-manutentive ordinarie e delle attività di monitoraggio dell'immobile, progettazione e gestione di attività di manutenzione straordinaria sia edile che impiantistica e dei sistemi di controllo degli impianti (sicurezza, reti telematiche, ecc.), ecc.

4. PROPERTY MANAGEMENT	Proprietà (terreno e immobili): attività commerciali e amministrative	Attività commerciali: gestione dei rapporti con i gestori e con i fornitori, assistenza alla compravendita, ecc. Attività amministrative: predisposizione, gestione e rinnovo dei contratti di locazione e di tutte le scadenze a questi connesse, ecc.
5. PORTFOLIO MANAGEMENT	Portafoglio immobiliare	Attività di selezione di una combinazione di immobili riuniti a formare un portafoglio, che assicuri determinate caratteristiche in termini di rischio o potenziale reddito.
6. ASSET MANAGEMENT		Attività di valorizzazione e ottimizzazione di una proprietà immobiliare, o di un portafoglio di proprietà, dall'acquisizione fino all'allineamento con gli obiettivi strategici della proprietà.
7. APPLICATION MANAGEMENT	Sistemi informativi e applicativi software	Gestione dei sistemi informativi e degli applicativi software a supporto dell'utente, della manutenzione informativa ordinaria, delle licenze, attività di mantenimento, miglioramento, tramite modifica o correzione, o integrazione delle applicazioni software, ecc.
8. ADMINISTRATION & LEGAL ADVICES	Amministrazione e pratiche legali	Allocazione del budget, contabilità, cost accounting, previsioni finanziarie, pagamento dei contratti, tasse, gestione dei flussi di cassa, servizi di tesoreria, finanziari, assicurativi e di riscossione tributi, consulenza finanziaria e legale legata agli aspetti contrattuali, ecc.

1.3 La gestione integrata dei servizi non core

Il precedente paragrafo ha evidenziato quanto sia esteso l'universo delle attività a supporto dei processi *core*, che le organizzazioni possono gestire internamente o dare in outsourcing. Le imprese di facility management amministrano in maniera integrata e coordinata numerosi servizi non *core* connessi al patrimonio immobiliare, ma non la totalità. Infatti, la gestione strategica del patrimonio immobiliare è stata, fino al recente passato, oggetto di altre pratiche gestionali: il *capital asset management* e il *real estate management*. Recentemente i confini del facility management si sono però ulteriormente allargati comprendendo anche attività di carattere maggiormente strategico e pervenendo a quello che è definito *Total Facility Management*.

1.3.1 Il *capital asset management*

Tronconi (2006), in accordo con l'IFMA, definisce il *capital asset management* come il «processo logico e continuo di valutazione delle condizioni

(fisiche, qualità dei servizi offerti, necessità e priorità di intervento manutentivo, di riqualificazione e contrattuali) e delle performance (economiche e finanziarie) dell'asset immobiliare di una organizzazione e di definizione delle priorità di cambiamento di gestione, di cessione o in termini strategici di investimento, nell'obiettivo di massimizzare il rendimento economico del patrimonio». Il capital asset management è dunque l'insieme di amministrazione immobiliare (property management) e consulenza strategica nella valorizzazione immobiliare (asset management), in cui siano comprese anche le attività di gestione e selezione del portafoglio immobiliare (portfolio management).

1.3.2 Il real estate management

Il patrimonio immobiliare o *real estate* è definito come il terreno, sopra e sotto la superficie terrestre, incluse tutte le cose permanentemente connesse fisicamente a esso, sia naturali che artificiali (Galaty *et al.*, 1993). Con "cose" si intende l'insieme di singoli edifici o complessi di edifici, compresi gli spazi esterni, le attrezzature e le infrastrutture.

Il real estate oltre ad avere caratteristiche fisiche possiede anche delle caratteristiche economiche. La pratica del *real estate management* ha come obiettivo l'ottimizzazione di entrambe le caratteristiche, tramite la gestione delle attività legate al patrimonio immobiliare a livello strategico, amministrativo, tecnico e commerciale. È la gestione complessiva del real estate e dei servizi a esso connessi, ovvero l'amministrazione delle locazioni, delle persone e delle risorse associate al portafoglio immobiliare, che consentono un pieno godimento dell'immobile, sia dal punto di vista dell'utilizzatore sia da quello del proprietario/investitore.

Quando si parla di *corporate real estate management* ci si riferisce, invece, alla gestione dei beni immobili posseduti dalle grandi imprese. La decisione di acquisire o affittare alcuni beni immobili appartiene al cuore dell'impresa – la sua cultura, la strategia di investimento e il desiderio di controllo – e dipende dalla sua predisposizione alla gestione di tutte le attività non *core* collegate (Silverman, 1987). In sostanza il corporate real estate management opera una gestione del real estate di un'impresa, allineando il portafoglio immobiliare e i servizi connessi alle necessità del *core business* aziendale (Dewulf *et al.*, 2000).

Il concetto moderno di real estate management può essere declinato attraverso tre differenti punti di vista: l'asset e portfolio management, il property management e il facility management. L'oggetto di interesse è differente: nell'asset management è il capitale, nel property management è la proprietà assieme all'immobile e nel facility management sono gli edifici, lo spazio o il servizio alle persone. Nell'asset management l'obiettivo è la redditività della proprietà, nel property la gestione amministrativa e

tecnica dell'edificio e degli impianti, mentre nel facility management la efficace ed efficiente gestione servizi a supporto del lavoro o dei processi produttivi. Concludendo la gestione del patrimonio immobiliare o real estate management comprende i tre ambiti introdotti nel paragrafo precedente: gestione strategico-finanziaria (asset management ed eventualmente portfolio management), gestione tecnico-amministrativa (property management) e gestione tecnico-funzionale (facility management) (Pisani, 2003).

1.3.3 Total Facility Management o Integrated Facility Management

Negli ultimi anni sono stati introdotti i concetti, poi tradotti in pratica da numerose imprese del settore, di *Total Facility Management* (TFM) e *Integrated Facility Management* (IFM).

La pratica del Total Facility Management prevede di affidare l'intera responsabilità nella gestione delle facilities a una singola organizzazione e a un prezzo fissato (Atkin e Brooks, 2000). Nel caso di esternalizzazione, il modello di TFM offre gli stessi vantaggi di outsourcing integrato tipici del facility management, amplificando ulteriormente sia il numero dei processi esternalizzati che, ovviamente, le responsabilità delegate all'erogatore dei servizi. In tale modello, un'impresa di total facility management può offrire e gestire in maniera integrata e coordinata un'ampissima gamma di servizi, sia direttamente che attraverso l'utilizzo di sub-contraenti. Infatti, accade spesso nel mondo del FM che il contraente subappalti parte (talvolta la maggior parte o addirittura la totalità) dei servizi a imprese maggiormente specializzate in un particolare settore di servizi. Inoltre il TFM trasferisce i rischi, le responsabilità e la totalità dei servizi a supporto dei processi *core* dall'organizzazione cliente al fornitore. Conseguentemente, l'erogatore dei servizi di FM si assume *in toto* il rischio del funzionamento e del mantenimento in efficienza delle facilities e dell'esecuzione delle attività assegnategli, sia da un punto di vista finanziario che operativo.

Alcuni autori introducono il concetto di Integrated Facility Management (IFM), ovvero di fornitura di conoscenza e gestione dei servizi da parte di una singola fonte, a partire dallo sviluppo della strategia di property, spinta dai bisogni di business, fino alla gestione operativa quotidiana delle facilities. Il concetto di IFM e la costituzione di una partnership globale è uno sviluppo naturale del concetto di TFM (Worthington, 1997). In effetti l'integrated facility management non si differenzia in maniera sostanziale dal total facility in quanto si riferisce alla gestione delle stesse tipologie di servizio non *core*. Semplicemente stressa ancor di più l'importanza dell'integrazione fra erogatore del servizio e cliente verso il concetto di partnership. In conseguenza di ciò nel proseguo i due concetti saranno

1. IL FACILITY MANAGEMENT: DEFINIZIONE E TASSONOMIA DEI SERVIZI NON CORE 19

considerati come sinonimi e parleremo indifferentemente di total facility management o integrated facility management.

Come descritto nel paragrafo 1.2 il facility management si occupa, all'interno della gestione del patrimonio immobiliare, dell'ambito tecnico-funzionale dei servizi e dei servizi alle persone. Da diversi anni, infatti, tale attività di gestione comprende oltre ai servizi ausiliari, ovvero le attività "storiche" del FM, anche tutte le attività legate al materials handling & maintenance management e all'utility management. Tuttavia l'estensione delle attività gestite dal facility management non si ferma qua. Le attività di facility management coprono ormai tutti i processi gestiti dal property management, sconfinando conseguentemente all'interno del capital asset management.

Inoltre l'analisi del mercato del facility management mostra come, negli ultimi anni, vi sia stato un ingresso da parte di alcune imprese provenienti dal mondo della gestione strategica del patrimonio immobiliare (per approfondimenti si veda il capitolo 2 sull'analisi del mercato del facility management). Tali realtà aziendali hanno la capacità di proporre all'organizzazione cliente, oltre ai servizi legati alla gestione tecnico-funzionale della proprietà e degli immobili, anche servizi legati alla gestione del portafoglio immobiliare, addirittura da un punto di vista strategico, uscendo dalle competenze tipiche del property e avvicinandosi all'asset management.

Con il termine integrated facility management si intenderà quindi la gestione estesa dei servizi non *core*, da quelli tipici del facility management fino alla gestione dei servizi di property (Figura 1.1).

1.4 Tassonomia delle pratiche di gestione dei servizi non core

Storicamente il facility management è una disciplina nata dall'esperienza pratica e rimasta per molti anni un ambito di completo presidio dei *practitioners*. Questo fatto non ha permesso di articolare una struttura concettuale o teorica che è forse, in parte, la ragione per la quale il FM è - sorprendentemente - poco accettato come attività da inserire nell'ambito del business dei servizi (Mc Lennan, 2004). Per fornire maggior coerenza teorica ed efficacia pratica al settore del FM è opportuno inserirlo all'interno del contesto di una disciplina tradizionale del management: il service management.

Il service management rappresenta un quadro di riferimento concettuale che, in passato, ha trattato molte delle attività proprie del FM e può dunque fornire a tale ambito la coerenza teorica ricercata. Individuati i servizi di FM, è necessario classificarli secondo *framework* provenienti dal mondo della gestione dei servizi che, già da diversi anni, si è dimostrato solido ed efficace sia dal punto di vista teorico che pratico. L'obiettivo è

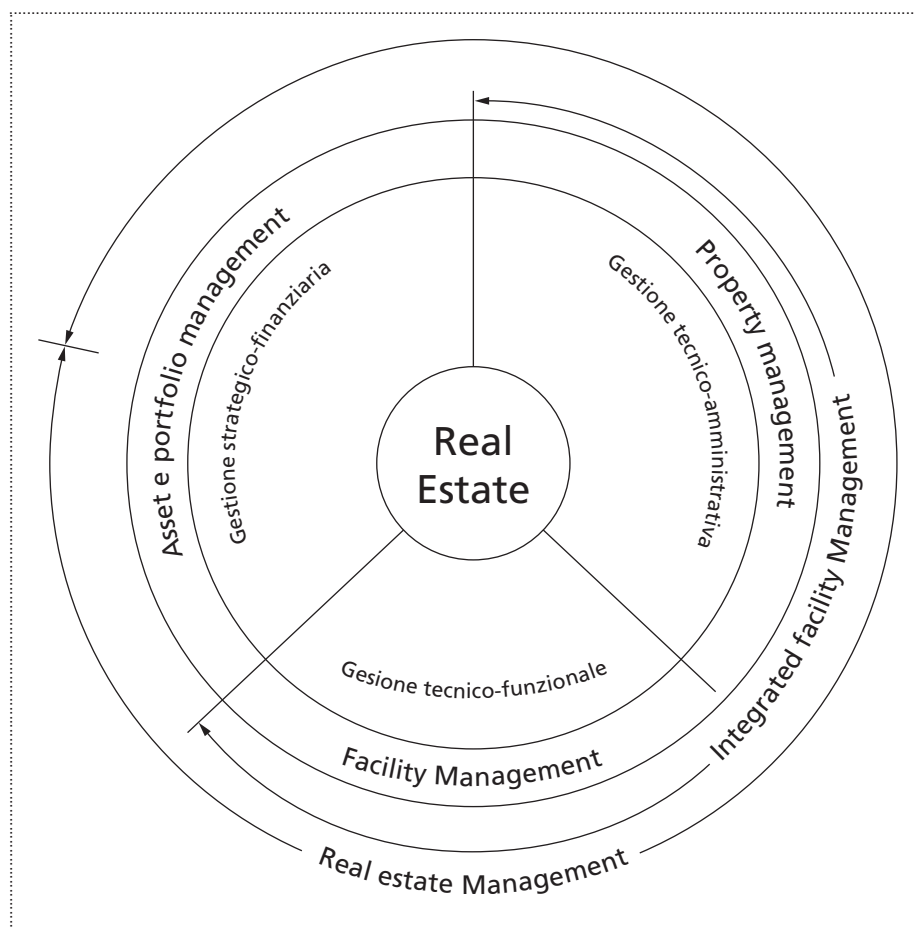


Figura 1.1 – *Ambiti del Real Estate Management e dell'Integrated Facility Management nella gestione del patrimonio immobiliare*

evidenziare al meglio le caratteristiche e le opportunità del FM, sia nei termini differenzianti che nelle criticità che le aziende operanti in tale settore devono affrontare quotidianamente per essere competitive.

1.4.1 Tassonomia delle pratiche di gestione dei servizi non core secondo natura e destinatario del servizio

Il facility management offre una molteplicità di servizi o meglio un pacchetto integrato di servizi. Il primo passo è distinguere gli aspetti tangibili del servizio da quelli intangibili (Levitt, 1981). Il servizio include, infatti, sia elementi fisici e tangibili che intellettivi e intangibili, che apportano benefici sensoriali e psicologici (Heskett *et al.*, 1990). A tal proposito, Lovelock (1983) propone una matrice che incrocia la caratteristica di tan-

1. IL FACILITY MANAGEMENT: DEFINIZIONE E TASSONOMIA DEI SERVIZI NON CORE 21

gibilità o intangibilità del servizio con la natura del destinatario, ovvero le persone o gli oggetti. La matrice in figura 1.4 utilizza le dimensioni proposte da Lovelock inserendo le pratiche di gestione dei servizi non *core* descritte nel paragrafo 1.2 e riassunte in tabella 1.3. La molteplicità di servizi proposti nell'ambito del facility management copre due dei quattro quadranti della matrice, non essendoci evidentemente servizi alla mente delle persone. Sottolineiamo, infine, che i servizi ausiliari coprono due settori della matrice in quanto in essi troviamo sia attività dirette alle persone che a oggetti, ovvero lo spazio fisico e l'edificio.

Le stesse dimensioni sono state utilizzate anche per inquadrare le pratiche di gestione integrata dei servizi non *core* (Figura 1.3).

1.4.2 Tassonomia delle pratiche di gestione dei servizi non core secondo il livello di integrazione della gestione

Proponiamo in questo paragrafo una tassonomia delle pratiche di gestione dei servizi non *core* secondo il livello di integrazione della gestione (vedi figura 1.4). L'analisi della letteratura ha permesso, infatti, di tracciare tale tipo di classificazione ottenendo un loro posizionamento in riferimento all'universo dei possibili servizi a supporto dei processi interni.

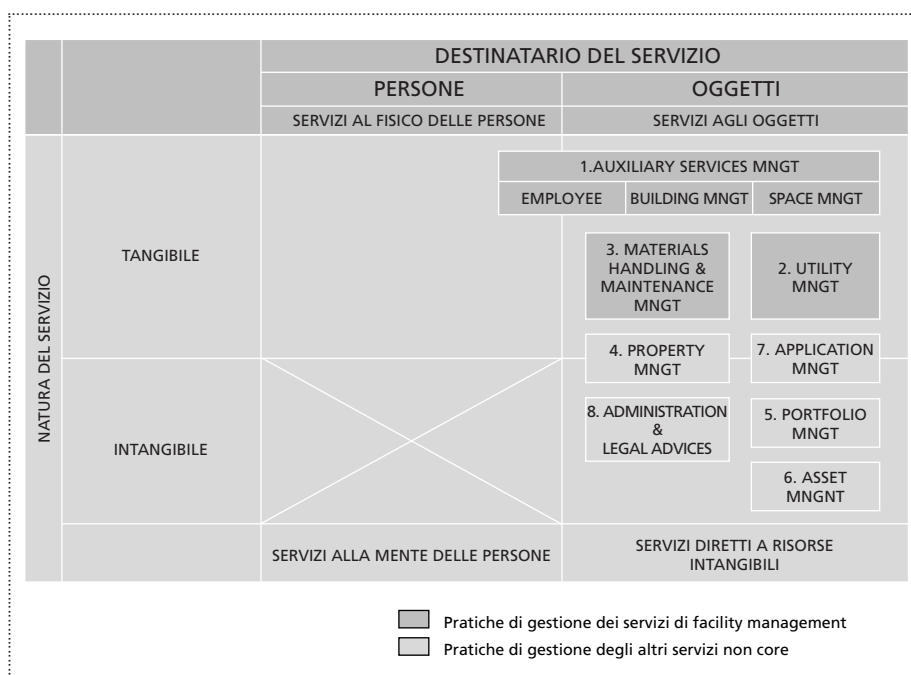


Figura 1.2 – Natura e destinatario del servizio nelle pratiche di gestione dei servizi non core

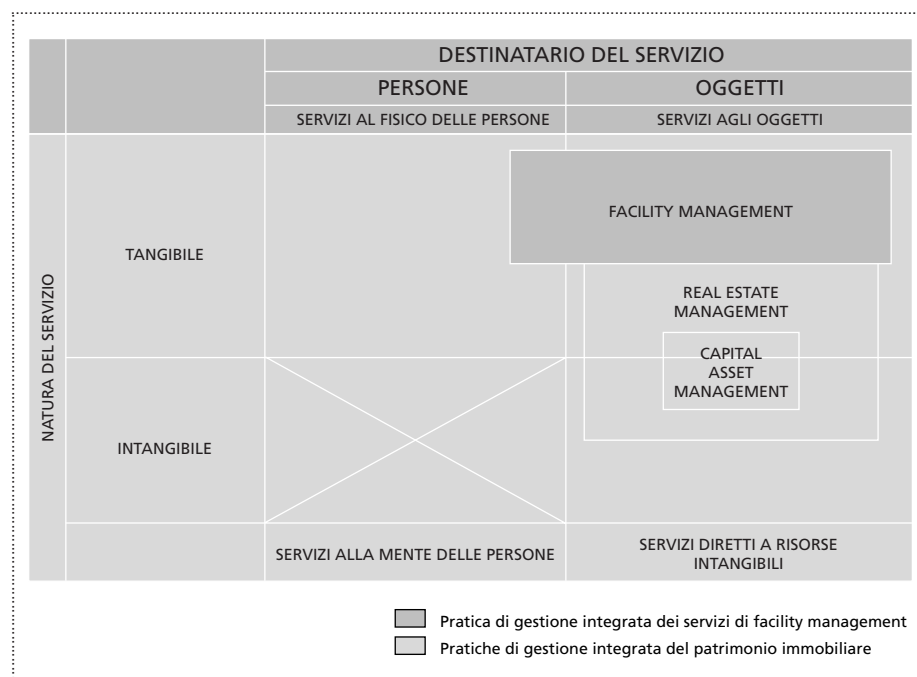


Figura 1.3 – *Natura e destinatario del servizio nelle pratiche di gestione integrata dei servizi non core*

Le pratiche gestionali sono state posizionate all'interno di una matrice sulla base di due dimensioni: la tipologia di servizio e il livello di integrazione nella gestione dei servizi.

Le tipologie di servizio in outsourcing considerate nella prima dimensione di classificazione sono quelle descritte nel paragrafo 1.2 e riassunte in tabella 1.2. Per quanto riguarda il livello di integrazione nella gestione dei servizi, sono state individuate due tipologie:

- **gestione di servizi non integrata**, in cui un singolo servizio o una molteplicità di servizi sono gestiti senza un loro coordinamento o integrazione (assenza del facility manager);
- **gestione multiservizio integrata**, in cui i servizi sono gestiti in maniera coordinata e integrata utilizzando i principi del service management e del project management (presenza del facility manager interno o esterno all'organizzazione cliente).

La letteratura supporta la struttura della tassonomia proposta in figura 1.4. La matrice permette, inoltre, di identificare le differenti scelte che un'organizzazione può operare nella gestione dei servizi a supporto dei processi *core* e comprendere l'evoluzione del management di tali servizi in 4 stadi:

1. IL *FACILITY MANAGEMENT*: DEFINIZIONE E TASSONOMIA DEI SERVIZI NON CORE 23

1. **Non core services management**: gestione non integrata di tutti i servizi a supporto delle attività principali di un'organizzazione utilizzando pratiche di employee service management, building management, space management, utility management, property management portfolio management e asset management. Sono incluse anche l'application management e l'administration & legal advices.
2. **Facility Management (accezione storica)**: gestione multiservizio integrata e coordinata dei servizi ausiliari soddisfacendo una molteplicità di bisogni dell'organizzazione cliente.
3. **Facility Management (accezione moderna)**: oltre ai servizi tipici del facility management nell'accezione storica sono presenti anche i servizi di utility e tecnici.
4. **Integrated Facility Management (Total Facility Management)**: oltre ai servizi tipici del facility management nell'accezione moderna è prevista anche la gestione integrata dei servizi di property, estendendo le proprie competenze all'interno del capital asset management.

Inoltre all'interno della matrice sono presenti le altre pratiche di gestione integrata dei servizi non *core* connessi al patrimonio immobiliare:

- **Capital asset Management**: gestione multiservizio integrata e coordinata dei servizi di amministrazione immobiliare (property management) e consulenza strategica nella valorizzazione immobiliare (asset management), in cui siano comprese anche le attività di gestione e selezione del portafoglio immobiliare (portfolio management).
- **Real Estate Management**: gestione tecnico-funzionale, amministrativa, commerciale e strategica del real estate, delle risorse e dei servizi a esso connessi.

1.5 Tassonomia delle imprese di facility management

L'evoluzione nella gestione dei servizi a supporto delle attività *core* si è spostata dall'interno delle imprese, in cui la responsabilità era assegnata ai singoli dipartimenti o a una struttura interna deputata alla gestione di tali attività, fino all'outsourcing di tutti i servizi a supporto delle attività *core* dell'organizzazione (per un approfondimento rimandiamo il lettore al capitolo 3 sul tema dei modelli di gestione dei servizi non *core*).

Le tassonomie attualmente presenti in letteratura appaiono inadeguate per un'analisi del posizionamento strategico delle aziende appartenenti al settore del facility management. Proponiamo dunque una classificazione delle imprese di gestione dei servizi non *core* (in figura 1.5) che permetta di evidenziare gli ambiti di azione delle singole compagnie e di agevolare una loro comparazione, secondo la tipologia di servizio offerto e il livello di integrazione nella gestione dei servizi.

Alle differenti pratiche di gestione dei servizi non *core*, descritte nel paragrafo 1.2 ed evidenziate in tabella 1.3, corrispondono differenti modelli di impresa di servizi a supporto o di facility management, a cui le organizzazioni possono rivolgersi per trasferire in outsourcing la gestione dei propri servizi di supporto alle attività *core*. Il livello di integrazione nella gestione dei servizi in outsourcing sottende anche differenti approcci gestionali nell'integrazione con il cliente da parte dell'impresa erogatrice dei servizi. Tali approcci sono determinati dal modello organizzativo adottato dall'impresa di servizi (l'argomento sarà trattato in maniera approfondita nel capitolo 3). Ogni modello di gestione prevede un livello sempre maggiore di integrazione fra i servizi erogati e di integrazione fra cliente ed erogatore e a ogni livello corrispondono competenze sempre più elevate e capacità crescenti di progettazione, pianificazione e gestione dei servizi.

Le tipologie di impresa, operanti nel business della gestione dei servizi non *core* di facility management, sono identificabili all'interno della matrice di classificazione illustrata in figura 1.4, in cui è possibile seguirne anche l'evoluzione manageriale. Esse possono essere suddivise in:

- **Imprese di servizi non core in outsourcing non integrato:** forniscono servizi non *core* utilizzando pratiche di employee service management, building management, space management, utility management, property management portfolio management e asset management. Sono incluse anche le imprese che erogano servizi di application management e administration & legal advices.
- **Imprese di facility management:** forniscono servizi non *core* in maniera integrata e coordinata, soddisfacendo una molteplicità di bisogni dell'organizzazione cliente; nell'accezione storica erogano solamente servizi ausiliari, mentre in quella moderna propongono anche i servizi tecnici e di utility.
- **Imprese di asset management:** forniscono servizi in maniera integrata e coordinata di amministrazione immobiliare (property management) e consulenza strategica nella valorizzazione immobiliare (asset management), in cui siano comprese anche le attività di gestione e selezione del portafoglio immobiliare (portfolio management).
- **Imprese di integrated facility management:** oltre ai servizi tipici del facility management forniscono in maniera integrata e coordinata anche servizi di property management, estendendo le proprie competenze all'interno del capital asset management e cercano ancor di più rispetto alle precedenti l'integrazione e la partnership col cliente.
- **Imprese di real estate management:** forniscono una gestione tecnico-funzionale, amministrativa, commerciale e strategica del real estate, delle risorse e dei servizi a esso connessi.

È evidente dalla rappresentazione grafica la sovrapposizione fra i ser-

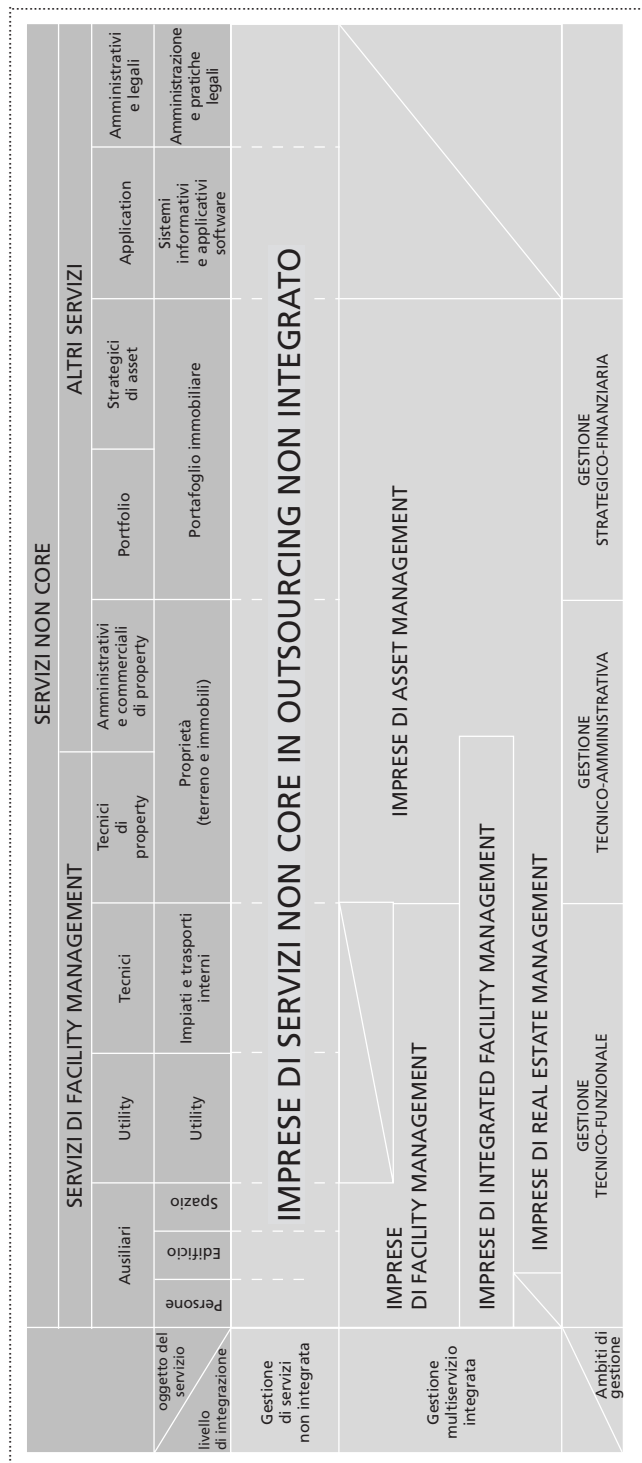


Figura 1.5 – Tipologie di impresa di gestione dei servizi non core

vizi proposti dalle imprese di integrated facility management e di real estate management. Le prime sono un'evoluzione di alcune imprese di facility management che hanno proposto nel tempo anche servizi di carattere commerciale e amministrativo. Le seconde, storicamente meno orientate alla gestione tecnico-funzionale, sono del tutto mancanti nella proposta di servizi alle persone.

Il percorso evolutivo seguito finora dalle aziende appartenenti al settore dei servizi non *core* connessi al patrimonio immobiliare, permette di ipotizzare uno scenario competitivo futuro in cui le imprese di facility management si sovrapporranno sempre più a quelle di real estate management. Le prime proporranno anche servizi legati al capital asset management, mentre le seconde offriranno ai propri clienti anche servizi alle persone.

1.6 Caratteristiche delle imprese di facility management

Le imprese di facility management sono innanzitutto imprese che erogano un servizio o una molteplicità di servizi a un'organizzazione cliente. È possibile distinguere due tipologie di contenuti di servizio in relazione al luogo in cui esso viene erogato (Chase *et al.*, 2004):

- servizi in sede (*facility-based services*): presenza del cliente presso la struttura che eroga il servizio;
- servizi sul campo (*field-based services*): produzione e consumo del servizio presso la struttura del cliente.

Le imprese di FM sicuramente rientrano fra quelle che erogano servizi sul campo ovvero all'interno di un'azienda o di un'organizzazione manifatturiera o di servizi. La matrice in figura 1.6, proposta anch'essa da Lovelock (1983), evidenzia come l'impatto del servizio erogato presso la struttura organizzativa del cliente sia alto, nel caso quest'ultimo sia un'impresa manifatturiera, e altissimo, nel caso di un'impresa di servizi. Ne consegue che il ruolo delle imprese che erogano servizi a supporto del cliente è già certamente delicato, ma le criticità aumentano quando esse si trovano a operare presso un'azienda che eroga, a sua volta, servizi a consumatori finali.

La criticità nell'erogazione del servizio sul campo deriva anche dal rapporto con il committente. È importante, infatti, chiarire che le aziende di servizi, e dunque anche le aziende di FM, sono organizzazioni la cui attività primaria richiede un'interazione più o meno frequente con la clientela. La frequenza di interazione azienda-cliente ha origine nella tipologia stessa della prestazione erogata. Inoltre il livello nei rapporti modifica in maniera sostanziale la struttura organizzativa e l'approccio di gestione delle imprese di servizi, nonché l'impegno richiesto in termini di capitale umano o tecnico/tecnologico. La storica matrice di Schmenner (1986) in

		Tipologia di azienda destinataria del servizio	
		Produzione	Servizi
Luogo di erogazione del servizio	Sul campo	Impatto sul cliente Alto	Impatto sul cliente Altissimo
	In sede	Impatto sul cliente Basso	Impatto sul cliente Medio

■ Ambito del facility management

Figura 1.6 – *Impatto dei servizi di facility management sulla struttura organizzativa del cliente (adattato da Lovelock, 1983)*

figura 1.7, riassume ed esemplifica al meglio tali concetti. Tale matrice considera un erogatore di servizi rispetto due parametri:

- intensità di capitale umano rispetto al capitale tecnico;
- grado di interazione con il cliente e personalizzazione del servizio.

Le aziende con basso grado di interazione e personalizzazione del servizio sono dette *service factory* (bassa intensità di capitale umano), nel caso di hotel e compagnie aeree, o *mass service* (alta intensità di capitale umano), nel caso della grande distribuzione o delle banche. Utilizzando la matrice di Schmenner si può asserire che le imprese che erogano servizi di FM sono in maggioranza di tipo *service shop* e in numero minore di tipo *professional service*, in quanto i servizi offerti contengono sempre un alto grado di

		Grado di interazione con cliente e personalizzazione del servizio	
		Basso	Alto
Intensità di capitale umano rispetto al capitale tecnico	BASSA	SERVICE FACTORY (linee aeree, hotel, ...)	Service Shop (riparazioni meccaniche, application service providers, ...)
	ALTA	MASS SERVICE (grande distribuzione, banche, ...)	Professional service (consulenti, avvocati, ...)

■ Imprese del facility management

Figura 1.7 – *Intensità di capitale umano e interazione con il cliente nelle imprese di facility management (adattato da Schmenner, 1986)*

personalizzazione e, quasi sempre, prevedono un continuo contatto con il cliente. La differenza principale è identificabile nel livello di impegno di capitale umano richiesto per l'erogazione del servizio, centrale per alcune tipologie di servizio e marginale nelle attività maggiormente tecniche.

Riassumendo le imprese di facility management propongono servizi field-base a elevata interazione con il cliente ed elevato impatto sulle sue prestazioni, in quanto operanti presso la sua struttura e con un alto grado di personalizzazione e specializzazione.

Brown *et al.* (2005) propongono alcune sfide (*challenges*) che i manager devono affrontare per gestire in maniera efficace ed efficiente la propria impresa di servizi e vincere la competizione nel proprio segmento di mercato. L'effetto di una bassa intensità di capitale umano rispetto ai capitali tecnici si traduce in decisioni relative al capitale investito che coinvolgono gli avanzamenti tecnologici. Al contrario, un'alta intensità di capitale umano rispetto ai capitali tecnici richiede un'alta attenzione alla gestione delle assunzioni e del successivo *training* delle risorse umane. La schedulazione delle attività deve essere orientata alla pianificazione operativa del sistema di erogazione del servizio, nel primo caso, e a quella della forza lavoro, nel secondo.

Per le aziende di tipo service shop e professional service, ovvero con alto grado di interazione e personalizzazione, l'obiettivo principale diviene quello di evitare l'incremento dei costi, pur mantenendo la qualità della prestazione richiesta. L'alto livello di interazione con il cliente/consumatore richiede, inoltre, una rapida reazione alle interferenze del cliente e alle nuove richieste di quest'ultimo tramite una gestione efficace ed efficiente del sistema di erogazione del servizio.

1.7 Il contratto di Global Service

Riteniamo importante sottolineare come nel facility management, ma soprattutto quando si parla di Total Facility Management o Integrated Facility Management, è tipico l'utilizzo del contratto di *Global Service* (GS). Il global service è un "contratto riferito a una pluralità di servizi sostitutivi delle normali attività di manutenzione, con piena responsabilità sui risultati da parte dell'assuntore" (UNI 10685). Tale tipologia di contratto, che ormai è utilizzato per tutti i servizi di facility management, sposta l'oggetto della prestazione dal processo di realizzazione di una particolare attività all'effettivo raggiungimento di un risultato soddisfacente per il committente. In tal modo si ottiene un sistema integrato di servizi di facility management con piena responsabilità da parte dell'assuntore sui risultati, in termini di raggiungimento dei livelli prestazionali stabiliti dal committente (Curcio e Talamo, 2003). Una simile forma contrattuale garantisce quindi all'erogatore del servizio una continuità nel rapporto con il com-

mittente, legata alla lunghezza temporale dell'appalto, e una miglior definizione degli obiettivi, permettendo un approccio progettuale nella gestione dei tempi e delle risorse.

1.8 L'integrazione dei servizi non core e degli attori coinvolti: verso l'Open Facility Management

L'evoluzione del settore del facility management sta spostando la pratica di gestione delle attività non *core* verso una sempre maggiore integrazione sia nei servizi che fra cliente ed erogatore del servizio. Per esempio, attraverso l'integrated facility management o il total facility management si stabilisce un punto di riferimento unico per l'organizzazione cliente, con un singolo contratto di fornitura della totalità dei servizi di facility.

Il modello di outsourcing integrato tramite facility management rappresenta per l'organizzazione cliente sia una semplificazione gestionale (singolo punto di riferimento con minor numero di transazioni), che una riduzione dei costi rispetto a un modello multi contratto. Ciò richiede che l'organizzazione cliente conceda all'azienda di facility management sufficiente "spazio di manovra" per poter gestire efficacemente ed efficientemente i servizi.

L'IFM è sicuramente un'ottima soluzione, ma solo se l'organizzazione riesce a identificare in modo chiaro le proprie necessità, coerentemente con la propria strategia, stabilendo i corretti termini della prestazione richiesta e identificando di conseguenza il miglior fornitore possibile. Ciononostante, nel modello di outsourcing integrato dei servizi possono nascere diverse difficoltà causate da una mancanza di chiarezza contrattuale. Altre criticità possono derivare da clausole e modalità incluse nel contratto fra contraente e cliente, ma non debitamente riportate o tradotte nel contratto con i sub contraenti. Particolari forme contrattuali come il global service innalzano il livello di partnership fra le parti, soprattutto se integrati con un *Service Level Agreement* (SLA). Il service level agreement è un allegato al contratto che definisce l'ambito e i parametri di misurazione della qualità del servizio e le penali e i premi connessi. Infatti, lo SLA individua:

- l'output concordato con il committente;
- le principali interfacce committente/assuntore;
- le responsabilità dell'assuntore e degli erogatori di servizi.

Il service level agreement è focalizzato sui risultati, non sulle modalità di svolgimento dei processi operativi e, oltre a definire l'oggetto e l'ambito del servizio, prevede anche alcune modalità di variazione nelle prestazioni richieste da contratto.

A conclusione del presente capitolo proponiamo una classificazione delle pratiche di gestione delle imprese che erogano servizi non *core* di FM,

focalizzandoci sulle relazioni che intercorrono fra il committente e l'erogatore del servizio (figura 1.8). Tale classificazione si focalizza sul livello di integrazione dei servizi e la responsabilità contrattuale con l'obiettivo di evidenziare l'evoluzione che si è avuta nell'approccio gestionale nel settore dei servizi di FM.

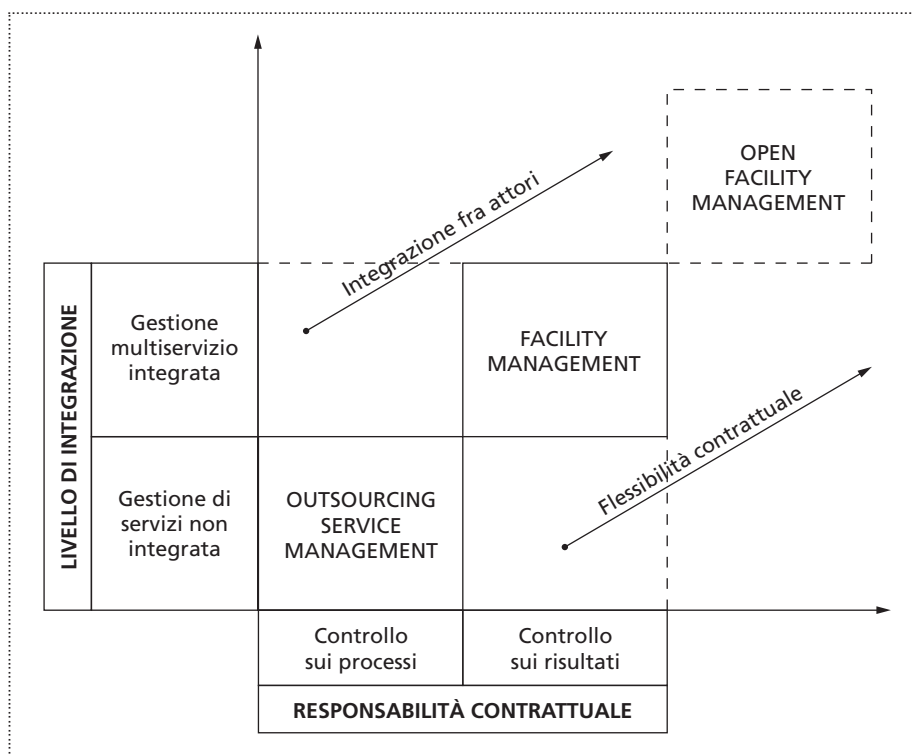


Figura 1.8 – Classificazione delle pratiche di gestione dei servizi di facility management in outsourcing

La prima dimensione di classificazione è la responsabilità contrattuale che definisce come il cliente controllerà l'avvenuta esecuzione del servizio in termini di efficacia ed efficienza. Sono possibili tre casi:

- **controllo sui processi:** è il caso del contratto tradizionale, che definisce la modalità di esecuzione di un servizio;
- **controllo sui risultati:**
 - **con contratto di global service**, che definisce la responsabilità nel raggiungimento dei risultati in termini di livelli di servizio prestabiliti e non modificabili (rigidità contrattuale).
 - **con service level agreement**, che integra in appendice il contratto di GS. È possibile prevedere dunque livelli di servizio obiettivo modificabili periodicamente (flessibilità contrattuale).

Tale classificazione, oltre che sulla responsabilità contrattuale, è basata anche sul livello di integrazione. Intendendo sia quella fra i servizi erogati in outsourcing, che può essere assente o presente, che quella fra fornitore e cliente.

Nel caso di assenza nell'integrazione fra i servizi ci troviamo di fronte a un outsourcing di singole attività di supporto date a organizzazioni esterne che operano una mera gestione di tali servizi (*outsourcing service management*). L'integrazione fra una molteplicità di servizi in outsourcing è tipica invece dell'ambito del facility management che utilizza contratti di global service.

L'evoluzione nei rapporti cliente-assuntore-fornitore verso una partnership sarà oggetto dei capitoli conclusivi del libro; in essi verranno presentati i risultati di un caso studio esemplare, in cui il livello di integrazione fra le parti coinvolte in un appalto di global service è stato innalzato tramite appositi strumenti di condivisione della conoscenza, di misurazione delle prestazioni e pratiche gestionali innovative. In un'ottica di vera integrazione fra committente, assuntore ed erogatori dei servizi è necessario trovare un accordo sui livelli di servizio, arrivando fino a una vera e propria partnership. Il punto di partenza è la definizione, all'interno del contratto, del service level agreement con possibilità di modifica periodica dei livelli di servizio richiesti. Ma ciò non è sufficiente. Il FM utilizza spesso contratti a lungo termine che, non solo non riescono ad anticipare, ma addirittura non riescono a seguire in maniera efficace le dinamiche nei bisogni del consumatore e l'evoluzione delle soluzioni gestionali e tecnologiche. Partendo da questa semplice considerazione è evidente come vi sia la necessità di introdurre nuovi orientamenti manageriali, che permettano di seguire l'evoluzione delle necessità del cliente, pur all'interno di vincoli contrattuali sufficientemente stringenti da non permettere il comportamento opportunistico di nessuna delle parti coinvolte.

Il nuovo approccio si basa sulla gestione dell'evoluzione nelle pratiche manageriali, organizzative e giuridiche del facility management e verrà denominato *Open Facility Management*.

Bibliografia

- Alexander K. (1996), *Facilities management: theory and practice*, E & FN Spon, New York.
Atkin B. e Brooks A. (2000), *Total Facilities Management*, Blackwell Publishing, Oxford.
Barret B. (1996), *Facilities management: towards best practice*, Blackwell Science Ltd., Oxford.
Becker F. (1990), *The total workplace*, Van Nostrand Reinhold, New York.
Bertelè U. e Rangone A. (2003), "Dai marketplace ai servizi di sourcing, procurement e supply chain collaboration", *Collana quaderni AIP*.

1. IL FACILITY MANAGEMENT: DEFINIZIONE E TASSONOMIA DEI SERVIZI NON CORE 33

- Bombelli F. e Del Gatto M.L. (a cura di) (2006), *Strutture sanitarie, mercato immobiliare e Facility Management*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Brown S., Lamming R., Bessant J. e Jones P. (2005), *Strategic Operations Management*, 2nd edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Chase R., Jacobs R., Aquilano N., Grando A. e Sianesi A. (2004), *Operations Management nella produzione e nei servizi*, McGraw-Hill, Milano.
- Chotipanich S. (2004), "Positioning facility management", *Facilities*, Vol. 22, n. 13/14, pp. 364-372.
- Cotts D. e Lee M. (1992), *The facility management handbook*, American Management Association, New York.
- CRESME (2001), "Il mercato del global service e del facility management in Italia", Estratto ricerca CRESME disponibile su <http://www.cresme.it>
- Curcio S. (a cura di) (2003), *Lessico del facility management*, IlSole24Ore, Milano.
- Curcio S. e Talamo C. (2003), "Glossario terminologico", in Curcio S. (a cura di), *Lessico del Facility Management*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- De Toni A.F. e Nassimbeni G. (1996), "Strategic and operational choices for small subcontracting firms" *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, N. 6, pp. 41-55.
- De Toni A.F. e Nassimbeni G. (1999), "Buyer-supplier operational practices sourcing policies and plant performances: results of an empirical research", *International Journal of Production Research*, Vol. 37, N. 3, pp. 597-619.
- De Toni A.F., Nassimbeni G. e Tonchia S. (1994), "Service Dimensions in the Buyer-Supplier Relationship", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 24, N. 8, pp. 4-14.
- Dewulf G., Krumm P. e De Jonge H. (editori) (2000), *Successful Corporate Real Estate Strategies*, Arko Publishers, Nieuwegein.
- Fiorentino L. (2003), "Committenza Pubblica", in Curcio S. (a cura di), *Lessico del Facility Management*, Il Sole 24 Ore, Milano 2003, pp. 93-99.
- Galaty F.W., Allaway W.J., Kyle R.C. e Taylor G.W. (editori) (2003), *Modern Real Estate Practice in North Carolina*, Dearborn Real Estate Education.
- Green A. e Price I. (2000), "Wither FM? A Delphi study of the profession and the industry", *Facilities*, Vol.18, n. 7/8, pp. 281-292.
- Grimshaw R.W. (2003), "FM: the professional interface", *Facilities*, Vol. 21, n. 3/4, pp. 50-57.
- Heskett J., Sasser E. e Hart C.W. (1990), *Service Breakthroughs*, Free press, New York.
- Iadecola A. (2003), "Asset, property, facility management" in Curcio S., *Lessico del facility management*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- ISO (1994), "Classification of information in the construction industry", *ISO Technical Report 4177:1994(E)*, International Organisation for Standardisation, Genova.
- Johnson L.K. (2006), "Successful business process outsourcing", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47, n. 2, pp. 5-6.
- Kincaid D. (1994), "Integrated facility management", *Facilities*, Vol. 12, n. 8, pp. 20-23.
- Klee H.L. (1994), *Facility management basiswiel*, in de Jong B., *Handboek facility management*, Arko Ltd., Nieuwegein (Olanda).
- Laird S. (1994), "Total facilities management", *Facilities*, Vol. 12, n. 13, pp. 25-26.

- Levitt T. (1981), "Marketing intangible products and product intangibles", *Harvard Business Review*, Vol. 59, n. 3, maggio-giugno, pp. 94-102.
- Longman Dictionary Of Contemporary English (1995), 3rd ed., Longman, Harlow.
- Lovelock C.H. (1983), "Classifying service to gain strategic marketing insight", *Journal of Marketing*, Vol. 47, n. 3, pp. 9-21.
- Maas G.W.A. e Pleunis J.W. (2001), *Facility management*, Kluwer, Alphen a/d Rijn/Diegem (Olanda).
- Mazzarotto M. e Traverso E. (2003), "Il facility management", in De Toma F. (a cura di), *Facility management e global service: opportunità e prospettive per l'innovazione dell'impresa sociale e marginale*, Franco Angeli, Milano.
- Mc Lennan P. (2004), "Service operations management as a conceptual framework for facility management", *Facilities*, Vol. 22, n. 13/14, pp. 344-348.
- Molinari C. (2002), *Procedimenti e metodi della manutenzione edilizia*, Esselibri, Simone Editore, Napoli.
- Nellore R. e Soderquist K. (2000), "Strategic outsourcing through specifications", *Omega*, Vol. 28, n. 5, pp. 525-540.
- Normann R. (1991), *Service management, strategy and leadership in service management*, John Wiley and Sons, Chichester (UK).
- Nutt B.L. (1999), "Linking FM practice and research", *Facilities*, Vol.17, n.1/2, pp. 11-17.
- Nutt B.L. e McLennan P. (2000), *Facility management: risks & opportunities*, Blackwell Science, Oxford (UK).
- Pisani B. (2003), *La valorizzazione strategica degli immobili - Il nuovo ciclo edile e immobiliare: dall'investimento alla gestione*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- prEN 15221 (2005), *Facility Management - Terms and definitions*, progetto di norma messo a punto dal Comitato tecnico europeo CEN/TC 348 "Facility Management".
- Regterschot J. (1988), *Facility management: het professioneel besturen van de kantoorhuisvesting*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer (Olanda).
- Rondeau E.P., Brown R.K e Lapidès, P.D. (1995), *Facility Management*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Salaris A. (2002), *Le opportunità del facilities management*, I Quaderni EDILforma, n. 2, Roma.
- Schmenner R.W. (1986), "How can service business survive and prosper?", *Sloan Management Review*, Vol. 27, n. 3, pp. 21-32.
- Silverman R.A. (1987), *Corporate Real Estate Handbook*, McGraw-Hill Education.
- Solustri C. (1997), *Gestione e manutenzione dei patrimoni immobiliari*, Carocci, Roma.
- Talamo C. (1998), *La manutenzione in edilizia. Le coordinate di una nuova professione*, Maggioli, Rimini.
- Thomson T. (1991), "Matching service to business needs", *Facilities*, Vol. 9, n. 6, pp. 7-13.
- Tonchia S. (2001), *Il Project Management*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Tronconi O. (2006), "Il patrimonio immobiliare sanitario: prospettive di valorizzazione", in Bombelli F. e Del Gatto M.L. (a cura di), *Strutture sanitarie, mercato immobiliare e Facility Management*, Il Sole 24 Ore, Milano, pp. 113-156.
- Tronconi O., Ciaramella A. e Pisani B. (a cura di) (2002), *La gestione di edifici e patrimoni immobiliari. Asset, Property e Facility management. Analisi, modelli operativi ed esperienze a confronto*, Il Sole 24 Ore, Milano.

1. IL *FACILITY MANAGEMENT*: DEFINIZIONE E TASSONOMIA DEI SERVIZI NON CORE 35

UNI 10685 (1998), "Manutenzione – criteri per la formulazione di un contratto basato sui risultati – Global Service".

Van Krimpen J. (1997), *Facilitaire dienstverlening doorgelicht: een contingentiemodel voor organisatie en transformatie*, Lemma, Utrecht (Olanda).

Worthington J. (1997), *Reinventing the Workplace*, Architectural Press, Boston, MA.

Associazioni e organizzazioni per il facility management

Centro Ricerche Economiche Sociali di Mercato per l'Edilizia e il Territorio (CRESME)
- <http://www.cresme.it>

De Britse Association for Facilities Managers – <http://www.fmn-vereniging.nl>

European facility management network – <http://www.eurofm.org>

German Facility Management Association (GEFMA) – <http://www.gefma.de>

International Facility Management Association (IFMA) – <http://www.ifma.com>

Nordic FM - www.nordicfm.org/

Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) FM Skills Panel – <http://www.rics.org>

Capitolo 2

Il mercato del facility management

di *Alberto Ferri*

Con questo capitolo si intende comprendere la situazione attuale del mercato europeo e italiano del *Facility Management* (FM), definire i principali attori che erogano servizi di FM (*competitor*) e definire le tendenze in atto del settore.

Per raggiungere questo obiettivo si analizza la composizione e l'evoluzione del settore del facility management prioritariamente in Italia, cogliendo da altri Paesi europei informazioni utili a delineare la posizione del nostro Paese rispetto alla realtà europea.

La panoramica sul facility management che si fornisce in questo capitolo prosegue con l'analisi dei principali concorrenti di settore. Lo studio dei risultati ottenuti da questi concorrenti ha permesso di delineare un quadro di posizionamento delle imprese leader in base alla diffusione territoriale e alla modalità di gestione dei servizi erogati.

In conclusione, il capitolo delinea i principali problemi sorti con le prime gare di global service in Italia (1995) e le tendenze attuali sull'evoluzione del settore, con particolare attenzione alla realtà della Pubblica Amministrazione.

2.1 Il mercato europeo del facility management

Il facility management è un approccio recente alla gestione dei servizi non *core*. Il FM si diffonde nei primi anni '80 negli Stati Uniti, nel momento in cui le imprese, in particolare le grandi multinazionali, riconoscono ai servizi non *core* un ruolo strategico per il conseguimento degli obiettivi aziendali.

Il termine "Facility Management" inizia a essere usato diffusamente con la creazione del *Facility Management Institute* ad Ann Arbor nel Michigan nel 1979 e la fondazione del *National Facility Management Association* (in seguito divenuta *International Facility Management Association*) nel 1980.

Tuttavia, la gestione di diverse tipologie di servizi non *core* veniva adottata già da tempo in ambiti militari, governativi, nei college nord americani e nei campus universitari, solitamente sotto i nomi di *post-*

engineering, lavori pubblici o gestione degli impianti (Cotts, 1999 p. 3).

Dalla metà degli anni '80 il FM è divenuto un approccio di gestione dei servizi adottato anche nella realtà europea. Recepto inizialmente solo dal Regno Unito (1984), il facility management si è poi diffuso in Europa attraverso i Paesi Bassi (Leväinen, 2000). In Italia, così come in Germania, il FM ha una storia ancora più recente (figura 2.1).

Attualmente il mercato del facility management in Europa è stimato in circa 20 miliardi di Euro, con una crescita del 25% sul 2003.

Il Regno Unito è il Paese europeo in cui il mercato del facility management si è sviluppato per primo e ad oggi realizza oltre il 50% del fatturato totale europeo (11,8 miliardi di Euro). La Germania, in un mercato caratterizzato da una forte concentrazione dei competitor, con 3,8 miliardi di

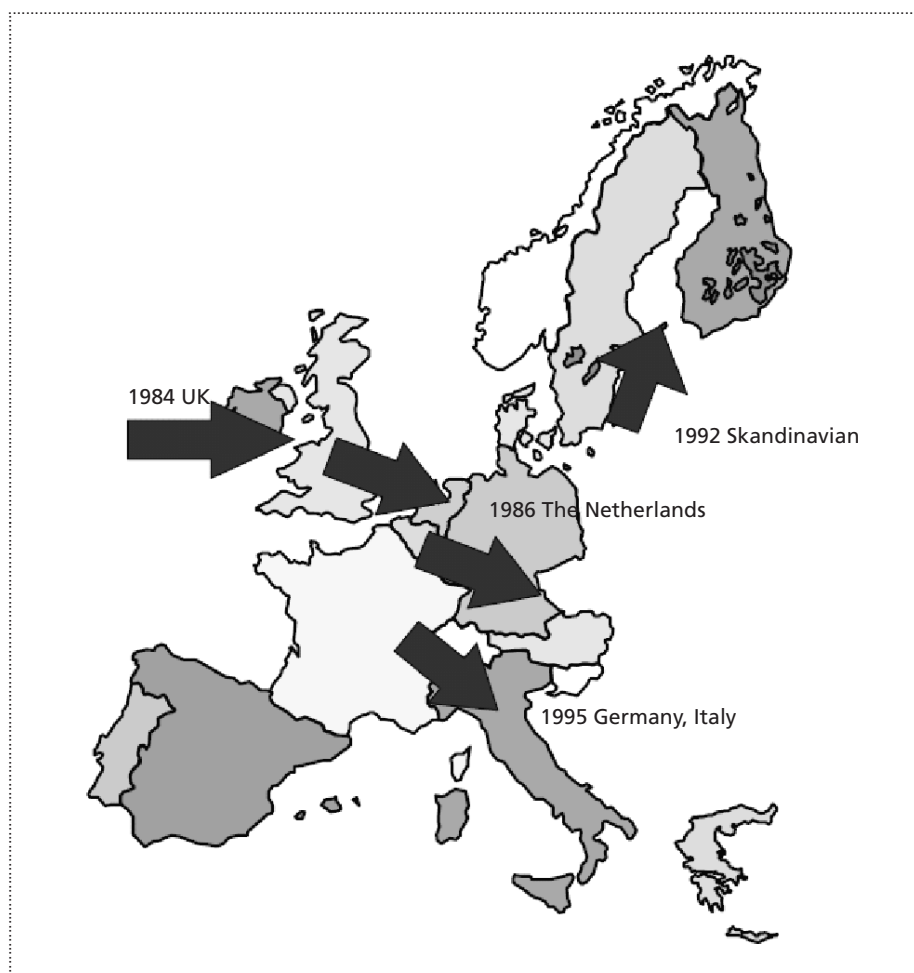


Figura 2.1 – Il facility management in Europa (Leväinen, 2000)

Euro è il secondo Paese europeo per fatturato, realizzando il 19% del fatturato totale del facility management europeo.

L'Italia è il terzo Paese europeo per fatturato e realizza circa il 6% del fatturato totale del facility management europeo (1,2 miliardi di Euro). Il mercato francese si contraddistingue per una forte presenza di competitor provenienti dal settore energetico e con 1,1 miliardi di Euro realizza circa il 5% del fatturato europeo.

Negli altri Paesi europei il facility management è in una generale fase di sviluppo e attualmente realizza circa 2,3 miliardi di Euro (Figura 2.2).

Il facility management non è distribuito uniformemente sul territorio europeo, ma presenta alcune aree a forte intensità di fatturato e altre invece in cui il FM è in fase di avvio. In particolare il mercato europeo del facility management è suddivisibile, per livello di diffusione e sviluppo, in quattro aree (Figura 2.3):

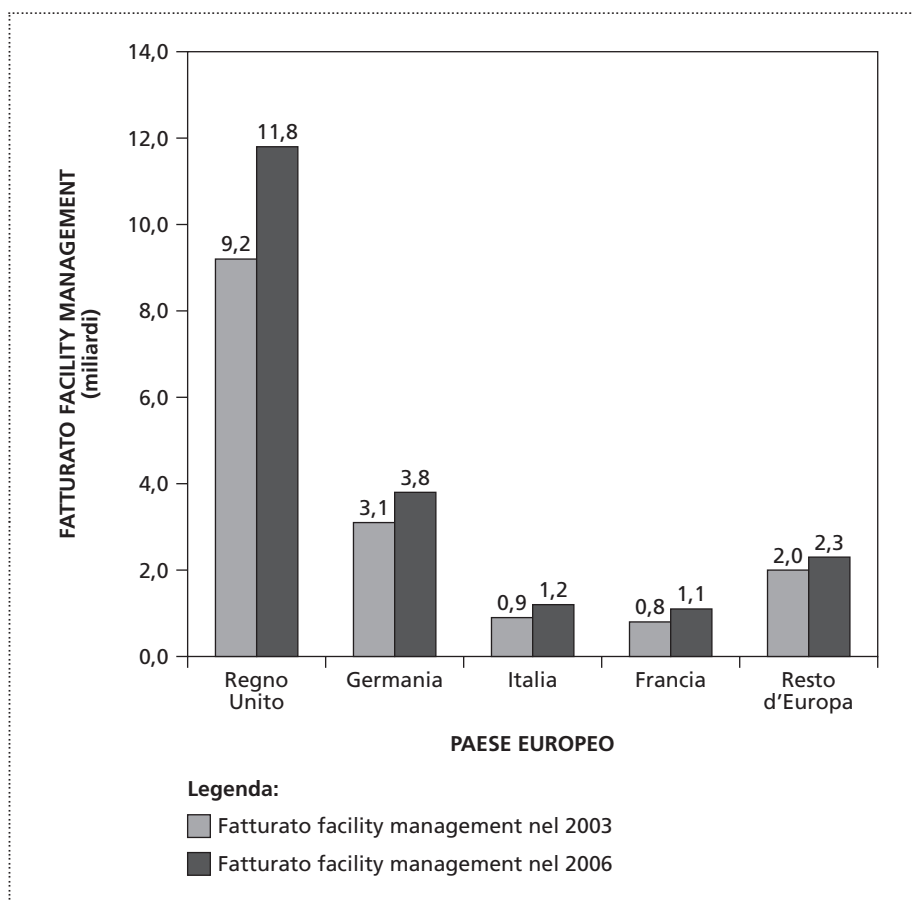


Figura 2.2 – Il mercato europeo del facility management (fonte: CNS)

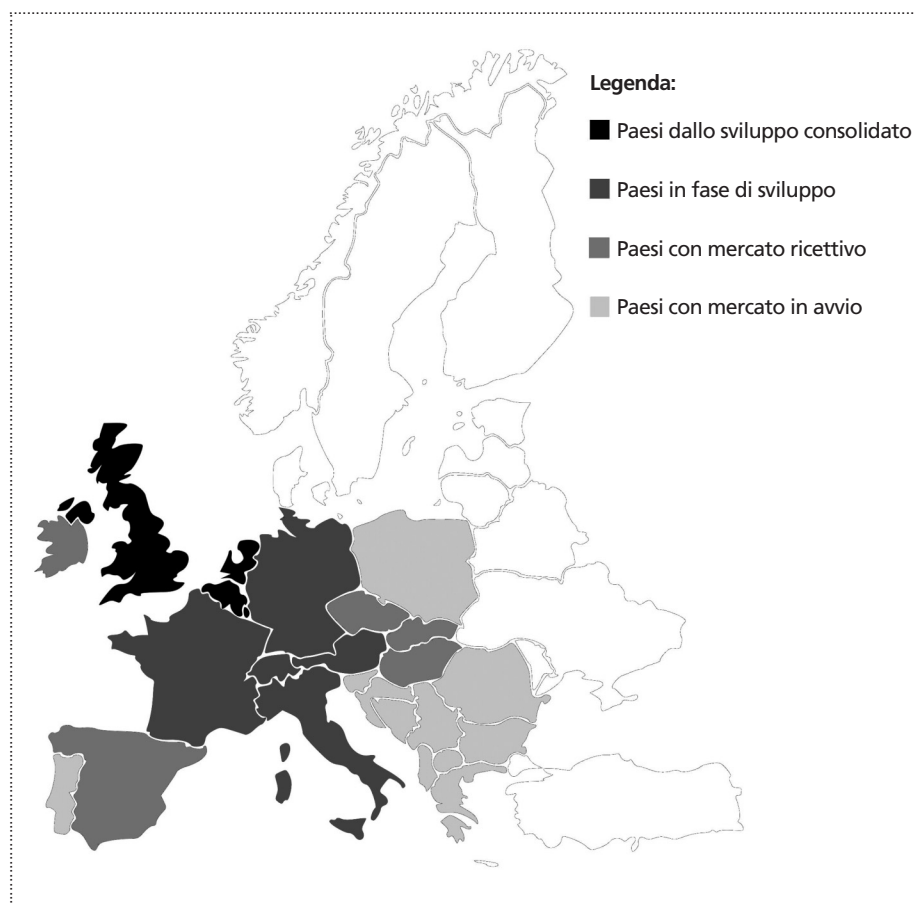


Figura 2.3 – Aree di sviluppo del facility management in Europa (fonte: CNS)

- **Area 1 - Paesi dallo sviluppo consolidato:** Regno Unito, Olanda, Belgio e Lussemburgo;
- **Area 2 - Paesi in fase di sviluppo:** Italia, Francia, Germania, Svizzera e Austria;
- **Area 3 - Paesi con mercato ricettivo:** Spagna, Ungheria, Repubblica Ceca, Slovacchia e Irlanda;
- **Area 4 - Paesi con mercato in avvio:** Portogallo, Grecia, Romania, regione della ex-Jugoslavia, Albania, Bulgaria e Polonia.

Come si è visto, il Paese con maggiore esperienza nel facility management è il Regno Unito. Tra il 1990 e il 1995, in questo Paese ha prevalso la c.d. *Private Finance Initiative* (PFI), mentre dal 1995 si è sviluppata l'esperienza del Partenariato Pubblico Privato (PPP). Le ragioni di questo cambiamento sono sostanzialmente:

- una migliore ripartizione dei rischi e un più stretto rapporto di collaborazione tra ente pubblico e privato;
- un miglioramento della qualità del servizio nel tempo, riducendo al contempo i costi associati;

L'applicazione del PPP è pensata con riferimento al servizio e attuata per settori con regolamentazioni tecniche *ad hoc* (capitolati e bandi specifici per carceri, ospedali, scuole, strade, centri sportivi ecc.). I più recenti esempi di grandi interventi hanno riguardato:

- Ospedale di Portsmouth (1,5 miliardi di Euro)

Il contratto prevede lavori per 283 milioni di Euro, mentre il resto dell'importo è dato dalla gestione (facility management e servizi non medicali) del complesso ospedaliero (1200 letti) per 33 anni.

- Ospedali Royal London e St. Bartholomews

Il contratto prevede la ristrutturazione con gestione per 35 anni del complesso ospedaliero per 1045 milioni di Euro (progettazione, finanziamento, ristrutturazione e gestione di tutti i servizi non medicali). La formula è mista: appalto e concessione di alcuni servizi a pagamento dell'utente (per esempio, parcheggi, bar, ristoranti ecc.).

La tendenza recente è comunque di ridurre dimensione e durata dei contratti a 200 - 400 milioni di Euro per non più di 15 - 20 anni.

Contestualmente, si sono sviluppati i c.d. "accordi quadro", un istituto mutuato successivamente dalle normative comunitarie e recentemente recepito anche in Italia con il D.Lgs. n. 163/2006 avente come oggetto il Codice dei Contratti Pubblici di lavori, servizi e forniture (questo tema sarà trattato con maggiore accuratezza nel Capitolo 4).

Gli interventi non PFI superiori a 1,5 miliardi di Euro e inclusi nel programma pubblico di edilizia sanitaria di ambito locale, dotato di un budget pari a 30 miliardi di Euro, sono attuati con accordi quadro quinquennali.

Attraverso una gara pubblica, nel Regno Unito sono stati selezionati 12 Consorzi, che coprono tutte le specialità richieste per i diversi interventi. L'obiettivo è di ridurre i tempi realizzativi, di migliorare il rapporto qualità-prezzo e di facilitare le autorità sanitarie locali che potranno ora selezionare uno di questi Consorzi attraverso una procedura semplificata a chiamata diretta.

Si è dunque sviluppata nel Regno Unito dal 1990 ad oggi una situazione che ha portato a un grande incremento degli interventi con tendenza alla generalizzazione (*Figura 2.4*).

Il PFI/PPP si concretizza sia in forma di concessione di gestione per l'utente (formula classica), sia di concessione (stradale) a pedaggio virtuale (formula DBFO - pagamento da parte dell'Ente) che di concessione per l'Ente (nuova formula) che come contratto di appalto complesso di servizi

Tipologia di intervento	Periodo di riferimento	Numerosità degli interventi	Caratteristica
Private Finance Iniziative	dal 1990 al 1995	Pochi	Grandi difficoltà di avvio
Partenariato	dal 1995 ad oggi	Grande incremento degli interventi con tendenza alla generalizzazione: circa 650 interventi realizzati e in atto	Capitale privato investito (anticipazione e di rischio): oltre 43 miliardi di euro previsti (il settore sanitario è secondo dopo i trasporti con oltre di 10 miliardi di euro)

Figura 2.4 – *La Private Finance Initiative e il Partenariato Pubblico Privato*

o di opere (a seconda che prevalga l'uno o l'altro) ovvero ancora come contratto misto tra questi (parte concessione di servizi per l'utente, parte concessione di opera per l'Ente, parte contratto di appalto di opera e parte contratto di appalto di servizi).

Il PFI/PPP prevede l'anticipazione dell'investimento da parte del privato rimborsato dal Committente a partire dalla consegna (di solito, per 10 annualità), spesso anche con l'apporto di capitali di rischio, variabile da settore a settore, normalmente compreso tra il 10% e il 30% del valore totale relativamente ai soli servizi pagabili dall'utente (parcheggi, lavanderia, parte del catering ecc.).

La procedura consta di 3 fasi:

1. Pubblicità dell'Unione Europea e gara ristretta (da 3 a 5 invitati);
2. *Preferred bidder* (selezione del miglior concorrente);
3. Messa a punto del contratto.

Sono diversi gli aspetti positivi e negativi di questa esperienza ormai pluridecennale:

- **Aspetti positivi.**
 - programmazione degli interventi e stabilizzazione della spesa pubblica;
 - certezza dei costi e tempi di completamento delle opere e/o servizi (il PPP è a prezzo fisso e predefinito);
 - garanzia di qualità dei servizi;
 - stimolo all'innovazione e alle soluzioni meno onerose ricercando la continuità nei livelli di servizio.
- **Aspetti negativi.**
 - tempi lunghi e alti costi di gara e di definizione del contratto;
 - necessità non soddisfatta di ridefinire gli elementi del contratto per mantenere l'equilibrio contrattuale.

L'aspetto di ridefinizione degli elementi contrattuali è stato risolto con la recente Direttiva Comunitaria 2004/18 che consente una maggiore flessibilità contrattuale allo scopo di rispondere ai cambiamenti nei bisogni del committente e nelle necessità del consumatore finale.

2.2 Il mercato italiano del facility management

In Italia, il mercato del facility management si è sviluppato intorno alla metà degli anni '90 con l'aumento di società multinazionali che hanno importato questo approccio gestionale nel nostro paese. Sicuramente, per la nascita del FM in Italia ha contribuito l'evoluzione dell'ambiente entro cui operavano gli erogatori di servizi di facility, che in quel periodo si caratterizzava per l'intensificazione della competizione e l'apertura verso scenari internazionali.

In queste condizioni, come già in altri Paesi europei, anche in Italia è sorta la necessità di concentrare le risorse sul *core business* e si è diffuso il riconoscimento del ruolo strategico dei servizi di supporto all'attività principale per il conseguimento degli obiettivi di business fissati.

Ad oggi il mercato italiano del facility management appare al termine della fase di primo sviluppo e all'inizio di una fase di espansione. L'analisi della domanda di servizi di facility può aiutare a comprendere lo stato attuale e le potenzialità del mercato del FM in Italia.

Si distinguono tre tipologie di domanda di servizi esternalizzabili (*Figura 2.5*):

- **Domanda effettiva:** è la domanda attuale di servizi esternalizzati e rappresenta la quota del mercato in cui operano gli erogatori di servizi;
- **Domanda potenziale:** è il valore massimo che il mercato può raggiungere nell'ipotesi che tutti i servizi siano effettivamente esternalizzati;
- **Domanda aggredibile:** è la porzione di mercato residua, differenza tra domanda potenziale ed effettiva, raggiungibile nell'ipotesi che tutti i servizi ora gestiti internamente dalle aziende vengano esternalizzati.

Il mercato italiano dell'outsourcing è oggi stimato in 23 miliardi di Euro dei quali 1,2 gestiti con la logica del facility management mentre il mercato potenziale è stimato in 10,7 miliardi di Euro. Le stime sono desunte da dati CRESME e considerano anche aggiudicazioni in project financing (tengono quindi conto anche delle costruzioni di opere oltre che delle forniture di servizi).

La domanda di servizi esternalizzabili è segmentabile in diversi soggetti identificabili per tipologia di sede (tabella 2.1).

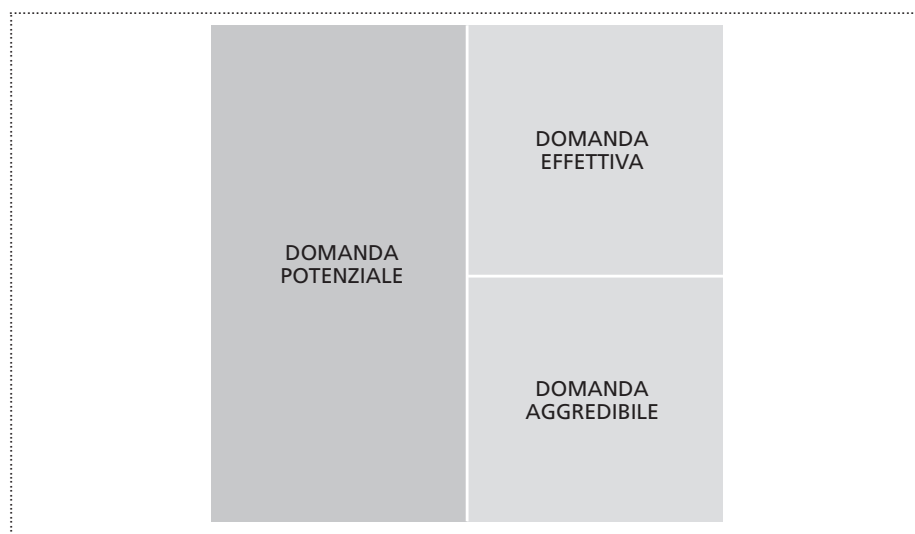


Figura 2.5 – Le tre tipologie di domanda

Tabella 2.1 – La segmentazione della domanda (Fonte: CNS)

Segmento di domanda	Superficie coperta (milioni di m ²)	%
Sedi produttive	200	33
Sedi direzionali private	132	22
Sedi direzionali della Pubblica Amministrazione	102	17
Istruzione	95	16
Alberghi	30	5
Altro	29	5
Sanità	0	2
TOTALE	598	100

Ad oggi, la domanda effettiva è rivolta in primis alle sedi direzionali private (33%) e in via secondaria a quelle della Pubblica Amministrazione (20%) (Tabella 2.2 e Figura 2.6).

Tabella 2.2 – Le quantità di domanda di servizi esternalizzabili per segmenti (Fonte: CNS)

Segmenti di domanda	Domanda effettiva		Domanda aggredibile		Domanda potenziale		% Domanda aggredibile su domanda potenziale
	Miliardi di euro	%	Miliardi di euro	%	Miliardi di euro	%	
Sedi direzionali private	7,47	33,1	25,92	30,8	33,40	31,3	77,6
Sedi direzionali della Pubblica Amministrazione	4,51	20,0	16,04	19,1	20,55	19,3	78,1
Alberghi	2,04	9,0	16,47	19,6	18,51	17,3	89,0
Sedi produttive	3,61	16,0	10,36	12,3	13,97	13,1	74,2
Istruzione	2,67	11,8	6,30	7,5	8,97	8,4	70,2
Altro	0,66	2,9	5,29	6,3	5,95	5,6	88,9
Sanità	1,63	7,2	3,72	4,4	5,35	5,0	69,5
Totale	22,59	100	84,10	100	106,7	100	78,8

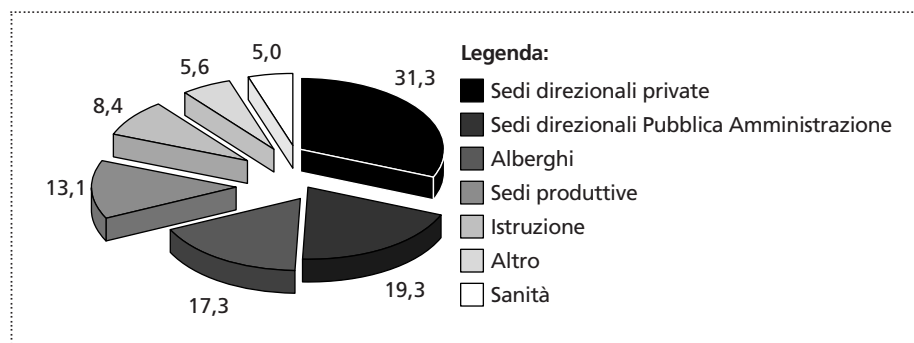


Figura 2.6 – La distribuzione per segmento di domanda potenziale (fonte: CNS)

Il segmento di domanda più appetibile in termini di sviluppo potenziale è quello privato che ha un indice di saturazione¹ pari al 24%. Nell'ambito del mercato effettivo, invece, il ruolo predominante è quello del settore pubblico che presenta un indice di saturazione del 34% (Tabella 2.3).

¹ L'indice di saturazione è calcolato come rapporto tra la domanda effettiva e la domanda potenziale.

Tabella 2.3 – La saturazione del settore pubblico e privato (Fonte: CNS)

	Domanda effettiva		Domanda potenziale		Domanda aggredibile		Satura- zione
	Miliardi di euro	%	Miliardi di euro	%	Miliardi di euro	%	%
Pubblico	8,82	39	26,05	31	17,23	28	34
Privato	13,79	61	58,04	69	44,25	72	24
Totale	22,61	100	84,09	100	61,49	100	

Da questi dati si evince che i più ampi margini di sviluppo sono nel settore privato, mentre nel settore pubblico i margini sono più contenuti perché è attualmente più sviluppato in proporzione al mercato disponibile (Figura 2.7).

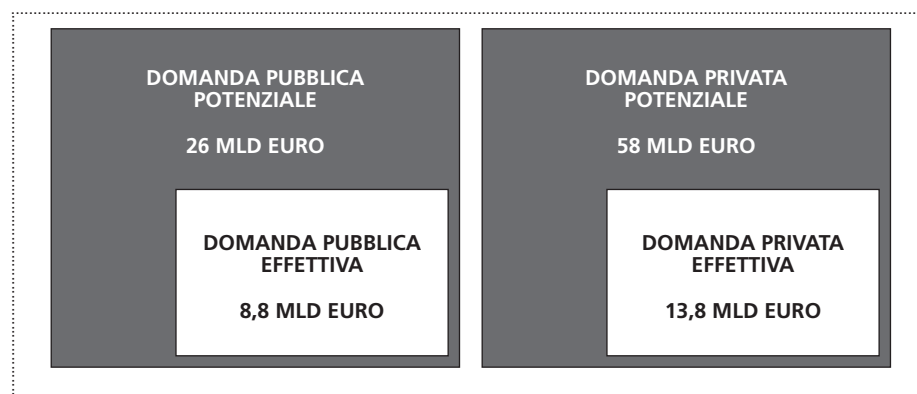


Figura 2.7 – Domanda pubblica e privata effettiva e potenziale (fonte: CNS)

Per quanto riguarda l’offerta di servizi esternalizzabili, benché molto diversificata, potrebbe essere ricondotta a quattro categorie principali: i servizi di governo, le manutenzioni, l’igiene ambientale e gli altri servizi (o servizi generali). In Italia il peso maggiore spetta ai servizi generali (circa 50%), mentre il servizio che presenta il più ampio margine di sviluppo è quello dei servizi di governo (Tabella 2.4 e Figura 2.8).

I servizi di governo, sono la categoria che, in proporzione alla propria offerta potenziale, presenta i più ampi margini di sviluppo (98% della propria offerta potenziale). Gli altri servizi, che già detengono una quota maggioritaria dell’offerta effettiva (50%) hanno anch’essi un ampio margine di offerta residua (79% della propria offerta potenziale).

Nonostante le buone prospettive di sviluppo del facility management in Italia, è possibile identificare una serie di ostacoli che ne potrebbero limitare l’espansione. IFMA Italia ha inteso ricercare i principali motivi che ostacolano il ricorso al FM indagando le opinioni sia dell’offerta che della domanda. I risultati sono riportati in figura 2.9.

Tabella 2.4 – La quantità di offerta di servizi esternalizzabili per categorie (Fonte: CNS)

Categorie di offerta	Offerta effettiva		Offerta aggredibile		Offerta potenziale		% Offerta aggredibile su offerta potenziale
	Miliardi di euro	%	Miliardi di euro	%	Miliardi di euro	%	
Servizi di governo	0,21	0,93	12,90	15,34	13,11	12,29	98,40
Manutenzioni	4,67	20,65	10,13	12,05	14,80	13,87	68,45
Igiene ambientale	6,39	28,26	17,88	21,26	24,26	22,74	73,70
Altri servizi	11,34	50,15	43,18	51,35	54,53	51,11	79,19
Totale	22,61	100,00	84,09	100,00	106,70	100,00	78,81

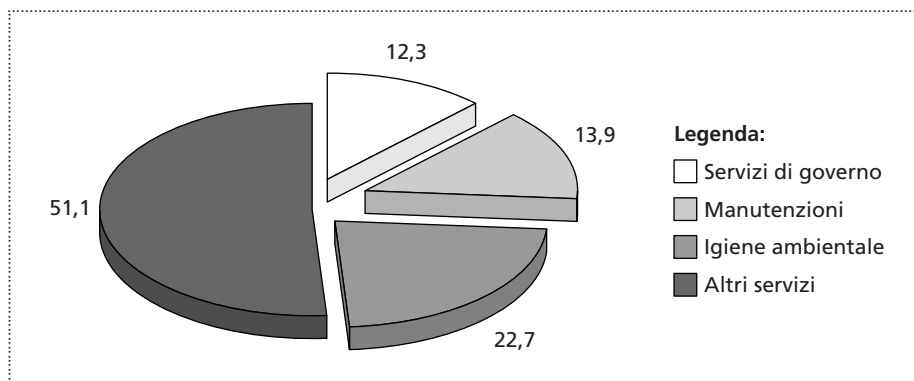


Figura 2.8 – La distribuzione per categoria di offerta potenziale (fonte: CNS)

La stessa indagine ha svelato anche quali sono i motivi per cui si ricorre alla gestione di servizi di facility su cui l'offerta dovrebbe puntare maggiormente (Figura 2.10).

L'analisi effettuata evidenzia esigenze puntuali dei potenziali clienti in termini di riduzione dei costi e maggiore flessibilità, al fine del perseguimento della focalizzazione sul proprio *core business*. Come si evince da questa indagine:

- l'insoddisfacente livello di qualità percepito dalla domanda (e non la diffidenza) appare il principale ostacolo alla diffusione del facility management;
- un servizio qualitativo elevato - a partire dalla proposta di intervento per finire alla manifestazione dei risultati raggiunti - servirebbe a contenere le barriere dovute a interessi corporativi o personali consolidati all'interno dell'ambito del facility management.

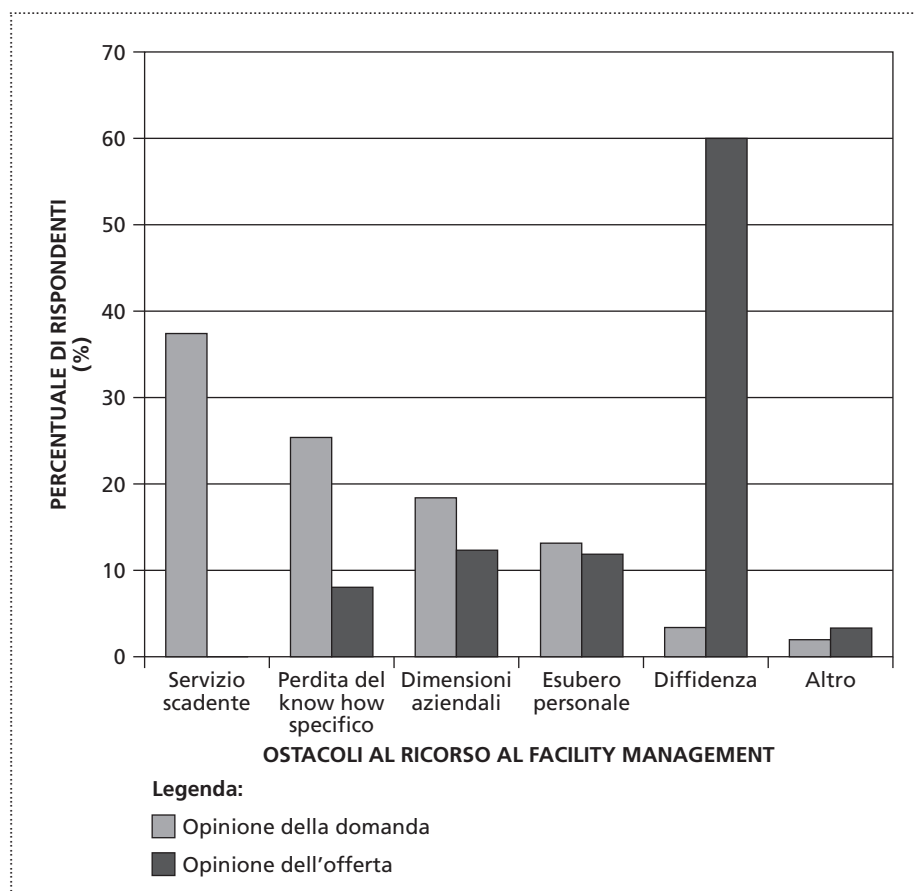


Figura 2.9 – I principali motivi che ostacolano il ricorso al facility management (fonte: IFMA Italia)

2.3 I principali competitor in Italia

I principali competitor nel mercato italiano dei servizi esternalizzabili sono circa una quindicina e provengono da differenti settori. Ad oggi i principali competitor nell'ambito italiano appartengono ai settori dell'energia e dell'immobiliare. Tuttavia nuovi competitor, spesso legati a grandi gruppi industriali e immobiliari, si stanno attrezzando per entrare nel mercato.

Le prime iniziative di facility management sono nate nel settore delle costruzioni e delle manutenzioni come prosieguo alla costruzione delle opere. L'evoluzione è consistita nel passaggio dalla fornitura di un singolo servizio a una gestione integrata di servizi diversi per tipologia e provenienti da differenti settori (Figura 2.11).

I fornitori di servizi di facility si possono distinguere in due categorie: *global outsourcer* e fornitori di prestazioni monoservice e multiservice. I

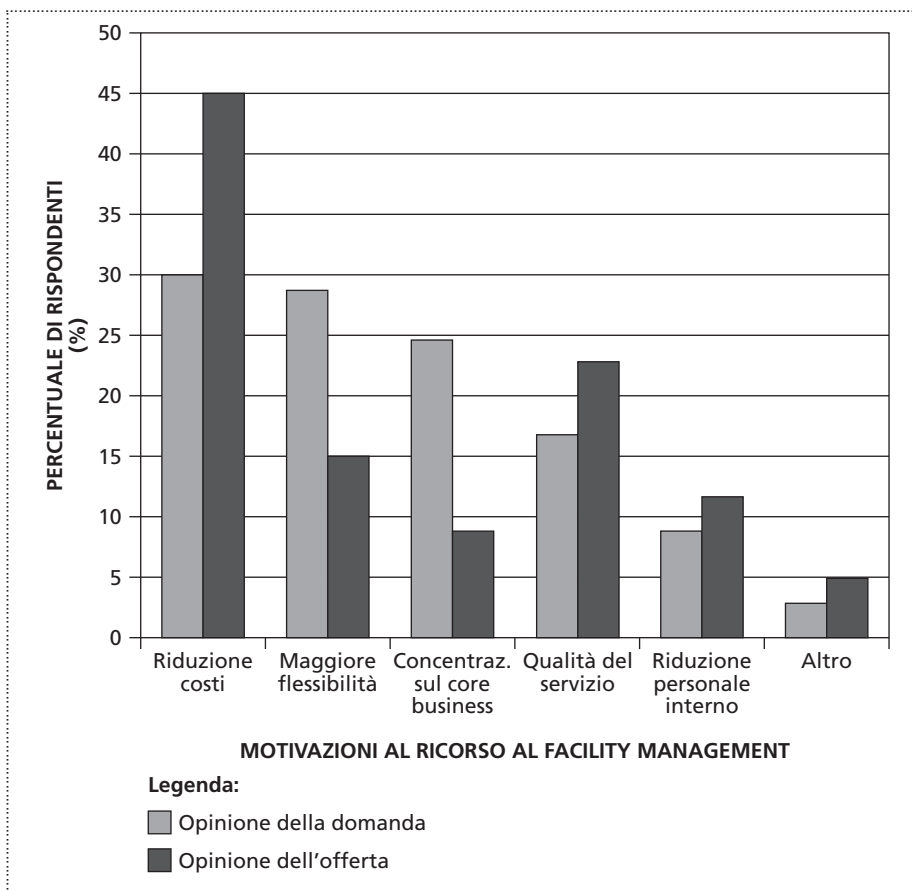


Figura 2.10 – Le principali motivazioni al ricorso al facility management (fonte: IFMA Italia)

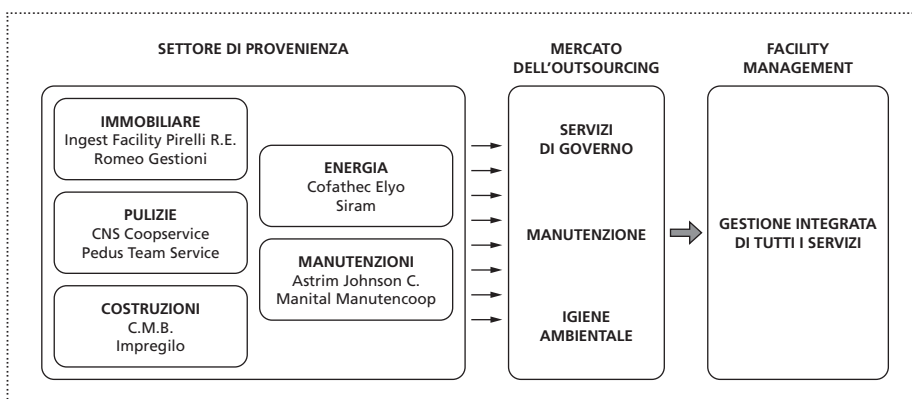


Figura 2.11 – I settori di provenienza dei principali competitor

global outsourcer sono soggetti in grado di gestire servizi appartenenti alle tre macroaree (edifici, spazi e persone) direttamente con personale proprio o mediante ricorso al mercato. I fornitori di prestazioni monoservice e multiservice invece erogano prestazioni mono o multiservizio (manutenzione, pulizia, verde ecc.) inerenti una sola delle tre macroaree. I primi sono grandi operatori di facility management, mentre i secondi sono per lo più operatori di piccole e medie dimensioni².

Il ruolo dei *global outsourcer* è limitato in termini di dimensione dell'offerta (circa 3 miliardi di Euro contro i 20 miliardi dei fornitori di prestazioni monoservice e multiservice) (Figura 2.12) ma non di "peso" sulle politiche di settore, stante che essi sono gli unici soggetti in grado di proporsi con un'offerta integrata di servizi.

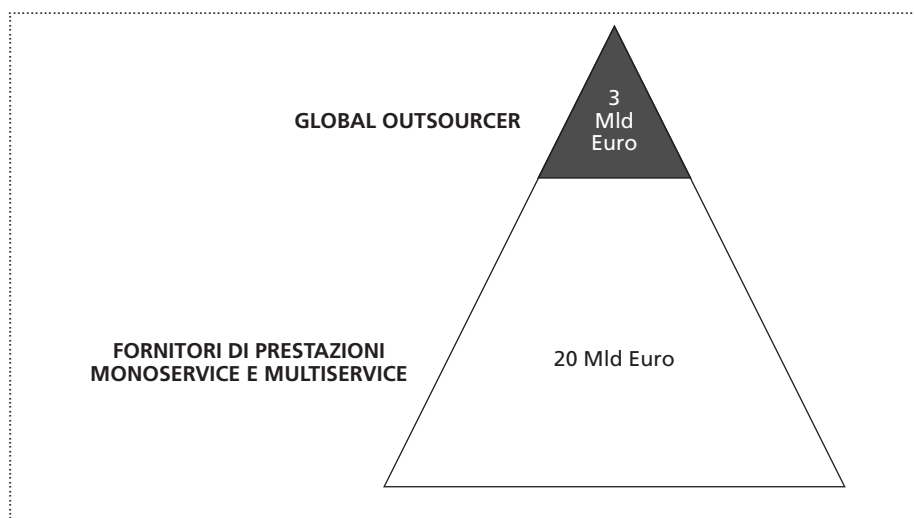


Figura 2.12 – La dimensione dell'offerta per le due categorie di fornitori
(Fonte: CNS)

Circa il 90% degli operatori è costituito da imprese di media e piccola dimensione che realizzano circa l'87% del fatturato totale (23 mld Euro) (Figura 2.13). Il 65% delle imprese di facility management operano nel nord Italia (Figura 2.14).

La maggior parte dei competitor in ambito nazionale si distribuiscono prevalentemente nel nord-Italia e sono delle imprese di piccole e medie dimensioni. Parallelamente si identificano però una quindicina di grandi operatori (global outsourcer) che si distribuiscono il 13% del fatturato totale del mercato.

² Si definiscono qui: piccoli operatori le imprese che fatturano dai 0,5 ai 2,5 milioni di Euro/anno; operatori medi le imprese che fatturano dai 2,5 ai 25 milioni di Euro/anno e grandi operatori le imprese che fatturano oltre i 25 milioni di Euro/anno.

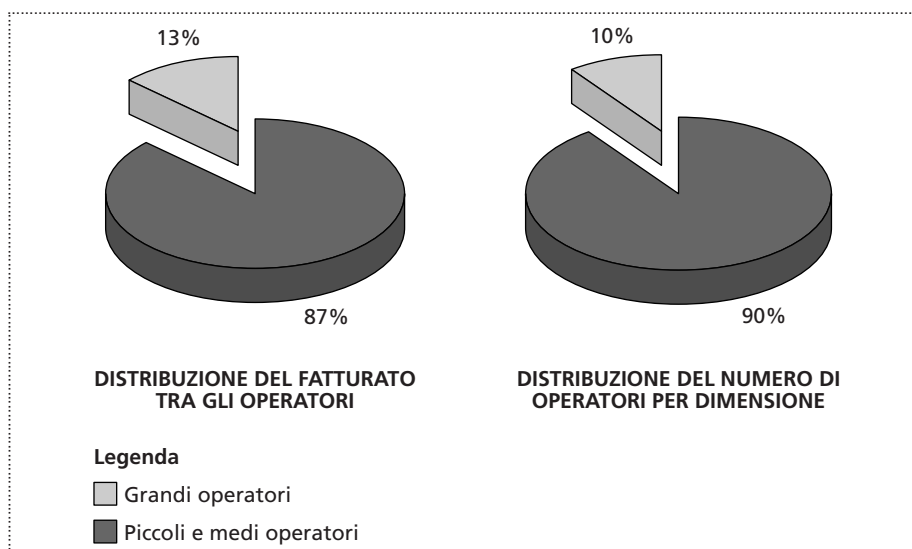


Figura 2.13 – La distribuzione degli operatori di facility management in Italia (Fonte: CNS)

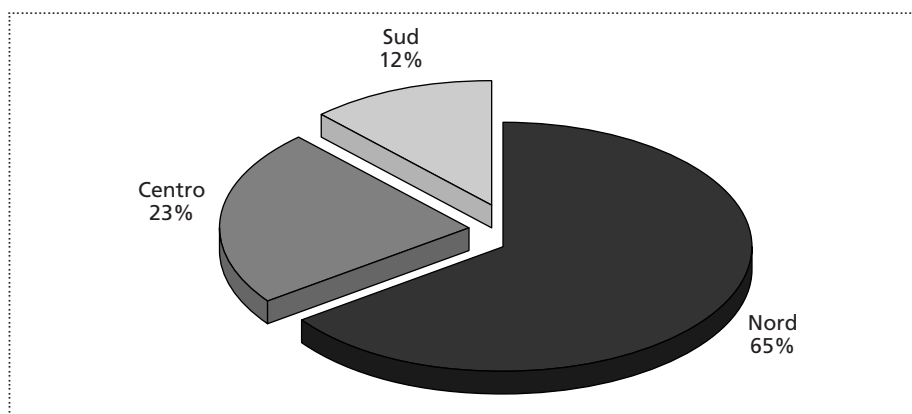


Figura 2.14 – La distribuzione degli operatori di facility management in Italia per area geografica (Fonte: CNS)

È possibile classificare i grandi operatori attraverso una matrice di posizionamento rispetto alla modalità di gestione dei servizi (non integrata/multiservizio e integrata/facility management) e alla diffusione territoriale (nazionale e multinazionale)³. Nella matrice di posizionamento l'area del cerchio associato a ogni grande operatore stabilisce il fatturato annuo⁴ in milioni di Euro (Figura 2.15).

³ Dall'esame di posizionamento sono stati esclusi C.M.B. e Impresilo in quanto non è stato possibile risalire ai dati necessari.

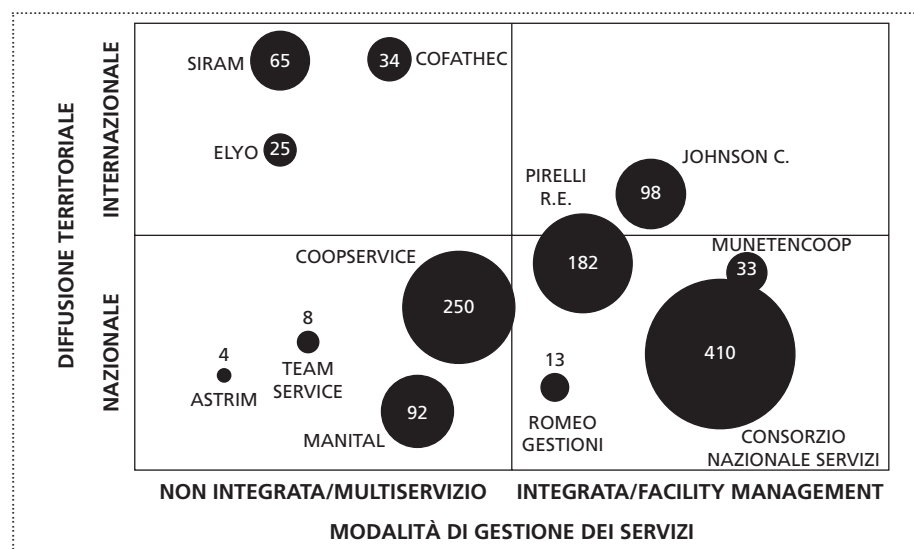


Figura 2.15 – Il posizionamento dei grandi operatori rispetto alla modalità di gestione dei servizi e alla diffusione territoriale (Fonte: CNS)

Dall'analisi della matrice di posizionamento si evidenzia come:

- vi sia un sostanziale equilibrio tra fornitori di multiservizi e fornitori di facility management;
- i grandi operatori a diffusione nazionale siano maggiori di quelli a diffusione multinazionale;
- vi sia un solo grande operatore multinazionale che gestisce i servizi in modalità integrata.

Dal precedente esame dei posizionamenti sono state escluse le aziende operanti nel campo della ristorazione collettiva (Avenance, Camst, Cir, Gemeaz, Onama, Pellegrini, Serenissima, Sodexo e Vivanda) perché ad oggi non stanno seguendo l'evoluzione in atto nel facility management, privilegiando invece l'ampliamento dell'attività nella cosiddetta "ristorazione commerciale".

Per quanto riguarda le principali barriere all'entrata di nuovi competitor, è importante considerare i seguenti aspetti del mercato del facility management:

- **la dimensione:** il facility management richiede una struttura interna articolata, con un elevato know-how, con una solida organizzazione interna ed esterna e una notevole forza patrimoniale;
- **il modello organizzativo:** il competitor deve progettare e gestire tutti i

⁴ La matrice di posizionamento si riferisce ai dati del 2005 forniti da DataBank.

servizi relativi a ciascun committente, con un management strutturato e innovativo;

- **la tecnologia:** la tecnologia è necessaria per fornire un adeguato servizio al committente;
- **la capacità di innovazione:** i costi relativi allo sviluppo di competenze specifiche sono elevati;
- **il network:** l'assenza di una rete di partnership già consolidate rende difficile l'ingresso nel mercato;
- **le barriere legislative:** la presenza di normative di settore particolarmente vincolanti impone una forte strutturazione interna e un'esperienza consolidata;
- **la presenza sul territorio:** la relazione con il territorio e la conoscenza delle variabili locali di tipo sociale, politico ed economico, permettono una più efficace gestione del servizio.

Le barriere all'entrata fanno sì che l'ingresso nel mercato richieda una solida base economica e una buona sensibilità sociale e politica. Tra le tipologie di imprese con maggiori possibilità di entrare nel mercato italiano del facility management vi sono:

- imprese già operanti all'estero che attraverso acquisizioni si affacciano al nostro mercato;
- proprietari di grandi patrimoni immobiliari gestiti tramite un'impresa interna che decidono di passare al libero mercato;
- imprese di costruzioni;
- imprese operanti nel settore tecnologico;
- imprese che dall'offerta di un unico servizio o provenienti da un settore di servizi decidono di riconfigurarsi e ristrutturarsi verso una gestione integrata di una molteplicità di servizi.

Ad oggi tra le imprese che potenzialmente potrebbero entrare nel settore del facility management si riconoscono: Serco PLC Group, AEM Calore e Servizi, Paschi Gestioni Immobiliari, ENEL Real Estate, HTS, Siemens Real Estate e Sieco.

2.4 Lo stato delle esperienze in Italia

2.4.1 Prime gare in Italia al 1995

Le prime esperienze di FM in Italia sono appalti pubblici risalenti agli anni 1995 - 96. Tra le prime è la gara della Provincia di Torino relativa alla gestione del patrimonio immobiliare di alcuni edifici di proprietà della Provincia alla quale hanno fatto seguito gare analoghe della Regione Piemonte, della Provincia di Genova, delle Province di Alessandria e Biella.

Questi primi appalti hanno avuto un esito negativo a causa dell'impreparazione delle società appaltatrici a gestire una molteplicità di servizi. D'altronde non poteva essere che così, trattandosi prevalentemente di società edili che si erano aggiudicate gli appalti in forza dei requisiti tecnici richiesti dai committenti e della maggiore esperienza rispetto alle aziende di servizi nella formulazione di un'offerta e di un progetto di gara complessi.

Queste prime esperienze sono state condotte da società non specializzate nei servizi di FM, ma da società *general contractor* del settore edile che subappaltavano i singoli servizi, tentando di governarli senza un'esperienza specifica. Il fallimento di questi appalti è quindi stato dettato dall'impreparazione nella formulazione di bandi di gara che prevedevano l'esecuzione di opere e di servizi ma non valutavano sufficientemente l'importanza di una esperta gestione dei servizi nel tempo.

Come conseguenza diretta oggi, a 10 anni di distanza da queste prime esperienze, nessuna azienda edile governa appalti di FM fatta eccezione per alcuni casi di project financing in cui è preponderante l'importanza della realizzazione delle opere, come per esempio la costruzione di un nuovo ospedale.

Le prime esperienze hanno evidenziato la diversa mentalità che esiste fra l'imprenditore edile e l'imprenditore di servizi.

Il primo ha la vocazione alla costruzione di opere che devono essere realizzate, così come sono state progettate, e successivamente consegnate. Per fare ciò l'imprenditore edile si avvale di una robusta tecnostuttura progettuale e organizzativa, oltre che di un massiccio decentramento produttivo per la realizzazione delle opere, al fine di ricercare la necessaria flessibilità in caso di discontinuità dell'attività nel tempo.

Il secondo ha invece la vocazione alla fornitura di servizi intangibili. I servizi riguardano la fornitura di una prestazione (la pulizia di una superficie, l'erogazione di un pasto ecc.) che spesso si svolge in presenza del consumatore finale. Questo determina un rapporto quotidiano tra consumatore finale e fornitore. L'imprenditore dei servizi gestisce, per conto del committente e attraverso gli edifici di sua proprietà, attività spesso di fiducia col governo di prestazioni ad alta intensità di personale.

Nel primo caso dunque l'impresa possiede esperienze e abilità molto lontane da quelle necessarie per la gestione di attività ad alta intensità relazionale con il consumatore finale.

Dall'altro lato le stazioni appaltanti, costrette in quegli anni all'appalto per l'impossibilità d'assunzione di personale, non avevano idea di quanto fosse impegnativa la gestione di una molteplicità di servizi, ricercando al contempo di contenere i costi.

2.4.2 Gare Consip del 2002

In seguito alle prime, seppur negative, esperienze di facility management questa pratica si è allargata a macchia di leopardo in Italia sia per la necessità dei committenti pubblici di ridurre i costi derivanti dai servizi non *core*, sia per il bisogno di concentrarsi sull'attività caratteristica collegata alla *mission* aziendale (per esempio le attività sanitarie per un ospedale). Tra i primi committenti pubblici a rivolgersi al FM si ricordano:

- Ospedale di Circolo di Busto Arsizio;
- ASL N°3 di Campobasso;
- Comune di Bologna;
- Comune di Rimini;
- Università di Lecce.

L'esperienza più significativa per la volontà dello Stato di ottenere certezze e riduzione di spesa è stata quella di CONSIP SpA, società costituita nel 1998 con lo scopo di gestire servizi e progetti a valore aggiunto – consulenziali, tecnologici, di project management – per il Ministero dell'Economia e delle Finanze e per altre strutture della Pubblica Amministrazione (amministrazioni centrali, locali, sanità, università).

La prima gara organizzata da CONSIP riguardante i servizi di FM constava nella gestione immobiliare della proprietà dello Stato. Il vantaggio di questa esperienza è stata la realizzazione di un'anagrafe patrimoniale degli immobili, totalmente assente o fortemente carente nella maggior parte dei casi. Questo appalto ha consentito inoltre una crescita delle imprese che con esso si sono misurate.

All'opposto, hanno fatto a lungo discutere:

- l'obbligatorietà della convenzione oltre che per gli Enti dello Stato anche per gli Enti Locali, ponendo un vincolo alla loro autonomia decisionale;
- l'assenza di vincoli al subappalto che ha consentito a CONSIP di effettuare servizi in completo subappalto e senza apporto di competenze dirette;
- la messa in gara di un limitato numero di lotti, escludendo così le piccole aziende dall'accesso alla gara.

Ultimamente sono state bandite nuove gare, essendo ultimato il periodo per l'esecuzione dei servizi previsto dalle gare precedenti. Sono stati posti diversi correttivi cercando tuttavia, nel rispetto del principio di concorrenza e di accesso alla gara anche per le piccole e medie imprese, di non perdere di vista gli obiettivi di:

- certezza della spesa;
- riduzione dei costi;
- qualità dei servizi.

Per soddisfare questi obiettivi il committente ha un ruolo fondamentale di indirizzo dei comportamenti delle imprese offerenti. Tuttavia anche le imprese devono dimostrare di essere qualificate per l'esecuzione dei servizi e perciò devono adeguare la propria dimensione d'impresa e investire in tecnici e in asset (sistemi informativi/informatici) importanti oltre che mettere a disposizione risorse economiche per gli ammodernamenti degli immobili delle PA, necessari per la riduzione dei costi di gestione e dei servizi (centri di produzione pasti per ospedali e scuole, centri di produzione lavanolo per ospedali ecc.).

La carenza che si rileva nella maggior parte degli appalti, e alla quale porre rimedio, è l'assenza nel bando di gara di un sistema di monitoraggio dei risultati al fine di indirizzare fin dal principio i comportamenti congiunti dell'assuntore e del committente verso il comune obiettivo del risparmio e della qualità dei servizi. Sarà questo un argomento trattato nel corso del capitolo 8 a proposito dell'esperienza dell'Azienda per i Servizi Sanitari N. 1 di Trieste.

2.5 Scenari futuri

Una prima considerazione che si può fare è che oltre alla citate gare CONSIP tuttora in corso, nel biennio 2004-2006 si sono sviluppate tre classi di centrali di committenza, ovvero di committenza aggregata in un unico centro organizzatore:

1. Intercent E.R.: un sistema di acquisto mediante procedure informatizzate per la razionalizzazione della spesa per l'approvvigionamento di beni e servizi delle Pubbliche Amministrazioni della Regione Emilia Romagna (L.R. n. 11/2004);
2. "Area Vasta" nella Sanità della Regione Toscana;
3. Centro Servizi Condivisi in Friuli Venezia Giulia.

Queste centrali di committenza stanno già funzionando appaltando il fabbisogno di beni e servizi delle Aziende per i Servizi Sanitari collocate nel territorio e coordinando l'attività di gara al fine di conseguire dei risparmi e un aumento nell'efficienza dei servizi.

Una seconda considerazione che si può fare è che a partire dalla banca dati CRESME Europa Servizi, relativi ai bandi di gara di lavori pubblici integrata con i bandi cosiddetti "misto - servizi" (in cui cioè la componente relativa ai servizi prevale su quella relativa ai lavori), si possono individuare tre tipologie di bandi aventi per soggetto:

- costruzione e gestione di opere, con evidenziazione di bandi nella fase 2 del project financing (art. 37-*quater* della legge n. 109/1994);
- manutenzione e gestione di opere, con indicazione dei bandi che prevedono anche la fornitura di servizi non attinenti al settore edile;

- servizi di manutenzione ordinaria (inclusi i bandi che comprendono anche una componente di opere di manutenzione straordinaria).

L'andamento di questi bandi è stato caratterizzato da un 2003 particolarmente vivace, un 2004 in rallentamento quasi "fisiologico" rispetto al record dell'anno precedente (- 7,6%) e una decisa ripresa nei primi tre trimestri del 2005 (in controtendenza rispetto al complesso delle opere pubbliche).

Nel periodo gennaio - settembre del 2005 le tre tipologie di bandi sopra descritte hanno già superato per importo l'intero 2004, con oltre 9,75 miliardi di Euro e una crescita del 27,8% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Le attività di gestione e manutenzione aprono spazi sempre più consistenti alla gestione integrata in direzione del facility management, come dimostrato dall'andamento dei bandi "misti - servizi", nei quali la componente dei servizi prevale su quella dei lavori.

Questi ultimi sono cresciuti in termini di importo nel 2003, nel 2004 (+ 35,3%) e anche nei primi 9 mesi del 2005 (+122,4% rispetto allo stesso periodo 2004), sfiorando i 680 milioni di Euro (il 15% dei bandi complessivi di manutenzione e gestione). L'importo medio di questa tipologia di bando è più che raddoppiato negli ultimi tre anni e ha raggiunto gli 8,8 milioni di Euro.

Per quanto si tratti di un dato soggetto a una certa variabilità, tale andamento lascia supporre la tendenza da parte dei committenti a indirizzarsi verso operazioni di gestione e manutenzione più strutturate che richiedono maggiori capacità organizzative, finanziarie e tecniche.

Nel settore pubblico si sta assistendo a un cambiamento nella domanda:

- le forme più tradizionali di intervento di recupero edilizio stanno subendo una riduzione (le attività di manutenzione ordinaria nei primi 9 mesi del 2005 fanno segnare un -15,2%);
- sempre più spesso ciò che il committente richiede è un insieme di servizi di cui la manutenzione edilizia rappresenta solo una parte.

Alla luce di queste nuove esigenze, ora anche nel pubblico, così come nel privato, è importante l'organizzazione e la programmazione dell'attività, la relazione con i clienti (che nel caso della PA spesso è duplice: il committente e il consumatore finale) e l'affidabilità e la tempestività d'intervento. Per le imprese del settore, tutto ciò richiede una maggiore professionalità e una più spiccata capacità di stabilire relazioni con imprese di settori limitrofi (pulizie, catering, vigilanza ecc.).

A partire dal 1° luglio 2006, col recepimento della Direttiva Comunitaria (n. 2004/18) in materia di contratti pubblici di lavoro, forniture e servizi, è possibile:

1. redigere il capitolato d'appalto avvalendosi preventivamente dell'espe-

rienza di altri attori qualificati di settore (imprese e studi di progettazione) attraverso il cd. "Dialogo Tecnico";

2. proporre da parte dell'assuntore migliorie nel progetto offerto;
3. selezionare i migliori assuntori sul piano tecnico e organizzativo e sul piano dell'impegno nei confronti dei portatori di interesse attraverso:
 - attitudine a fornire servizi di qualità (certificazione ISO 9001/2000);
 - attitudine a fornire servizi innovativi;
 - attitudine alla responsabilità sociale (bilanci di responsabilità sociale);
 - certificazione ambientale (SA 8000);

Dunque le tendenze in atto a breve nel settore del facility management sono:

- concentrazione degli appalti attraverso le "Centrali di Committenza" per ottenere attraverso l'aumento dei volumi dei servizi appaltati una riduzione dei costi;
- bandi di gara per appalti multiservizi, di FM o di Global Service: con queste tipologie di appalto si conseguono risparmi economici e finanziari attraverso il governo dei differenti servizi e il recupero delle aree di inefficienza collocate fra i servizi stessi (per esempio, ASL, Aziende Ospedaliere, Università, Amministrazioni Locali).

Se le imprese che caratterizzano l'offerta si dimostreranno all'altezza della domanda presente, sviluppando una reale capacità di partnership con i committenti e applicando gli strumenti necessari al successo del facility management, ovvero passando a un "facility management aperto" (si veda il capitolo 9), si tenderà alla saturazione del mercato potenziale.

Bibliografia

- Cotts D.G., (1999), *The facility management handbook*, 2nd Edition, American Management Association, New York.
- Leväinen K.I., (2000), "Toimitilajohtaminen ammattina ja tieteenä", *Maanmittaus (Journal of the Finnish Society of Surveying Science)*, Vol. 75, n. 1-2, pp. 65-78.

Parte II
**METODOLOGIE, TECNICHE E STRUMENTI
PER IL FACILITY MANAGEMENT**

Capitolo 3

Modelli organizzativi per la gestione dei servizi non core

di *Gianluca Zanutto e Andrea Fornasier*

Il presente capitolo si propone di fornire una sintesi dei modelli organizzativi per la gestione dei servizi non *core*. A tale scopo saranno brevemente richiamati i principi di organizzazione utili alla definizione e alla caratterizzazione dei modelli organizzativi. Inoltre sarà trattato il tema dell'*outsourcing* dei servizi con particolare riferimento alle categorie di *outsourcing provider* e fornitori di servizi. Infine, saranno presentati i modelli organizzativi individuati per la gestione dei servizi non *core* attraverso l'utilizzo di due variabili chiave di classificazione: il soggetto erogatore dei servizi e il ruolo organizzativo del facility manager.

3.1 I modelli organizzativi

Per definire e comprendere quali siano gli elementi costitutivi dei modelli organizzativi, si ritiene opportuno richiamare brevemente la definizione di organizzazione e che cosa si intenda con "fare organizzazione".

In economia, un'organizzazione è un'entità sociale, che interagisce con l'ambiente esterno allo scopo di perseguire i propri obiettivi. Per il raggiungimento di tali obiettivi, l'organizzazione acquisisce e gestisce in modo coordinato una serie di risorse. Le organizzazioni più efficaci sono quelle che meglio si adattano all'ambiente esterno. Le organizzazioni si differenziano per diversi fattori tra i quali il mercato di appartenenza, le capacità del personale e del management e il contesto istituzionale e culturale in cui si inseriscono. Alla base di alcune teorie economiche (per esempio la teoria contingente - Lawrence e Lorsch, 1986 e Gailbraith, 1973) vi è tuttavia l'idea che non esista l'organizzazione ottimale per tutte le circostanze. Secondo questa visione, un'azienda va considerata come un fatto specifico, non esistendo un'organizzazione ottimale a priori.

"Fare organizzazione", invece, significa intervenire sull'organizzazione allo scopo di migliorare le sue capacità di realizzare i compiti in un certo

ambiente. La valutazione dell'operato di un'organizzazione avviene attraverso la misurazione di alcuni parametri di riferimento. Questi parametri si propongono di valutare il raggiungimento dei *task* o compiti primari. I *task* rappresentano gli obiettivi per i quali l'organizzazione è stata costituita e si concretizzano nell'atto decisionale che definisce cosa fare, in quale modo, con quali risultati (in termini di efficacia o efficienza) e come mantenere nel tempo la capacità di realizzazione (Bernardi, 1983).

La progettazione di un'organizzazione si compone di due attività fondamentali: la "divisione" e il "coordinamento" del lavoro. Maggiore è la divisione del lavoro in mansioni costituite da compiti elementari, maggiori saranno i livelli di coordinamento richiesti.

La gestione di un'organizzazione, o *governance*, è finalizzata a garantire l'allineamento tra le priorità strategiche e organizzative e le decisioni prese da attori diversi. In generale, al sistema di *governance* si possono attribuire i seguenti elementi costitutivi:

- insieme dei ruoli (per esempio il management, gli utenti, il team di sviluppo);
- responsabilità;
- processi decisionali;
- meccanismi organizzativi.

Gli ambiti a cui si riferisce la *governance* possono essere suddivisi per semplicità in due insiemi:

- **governance interna:** relativa allo sviluppo e alla gestione di un singolo servizio;
- **governance esterna:** relativa allo sviluppo, gestione e coordinamento di molteplici servizi all'interno dell'organizzazione.

I modelli di *governance* regolano e indirizzano il funzionamento delle organizzazioni, determinandone le trasformazioni. Modelli errati possono limitare l'evoluzione verso stadi più maturi dell'organizzazione stessa. È quindi di strategica importanza studiare i modelli di *governance*. Tuttavia questo studio si presenta difficoltoso in quanto i modelli di *governance* non sono confinabili a un solo aspetto o ambito dell'impresa.

La *governance* caratterizza l'organizzazione per una particolare combinazione di fattori esterni (per esempio mercato di appartenenza, contesto istituzionale e culturale) e interni (capacità del personale e del management). Queste combinazioni determinano i cosiddetti modelli organizzativi. Un modello organizzativo riassume quindi come l'organizzazione affronta la complessità dei processi che deve governare, rispettando le esigenze di costo. Maggiore è la complessità da gestire, maggiore dovrà essere la complessità del governo e del controllo incorporata nelle modalità di organizzazione.

La rappresentazione del modello organizzativo può essere ricondotta a tre elementi costitutivi, cioè la struttura, i sistemi operativi e i rapporti di lavoro (figura 3.1). Il modello organizzativo è definito da dei principi astratti dalla cui applicazione dipende il funzionamento dell'organizzazione.

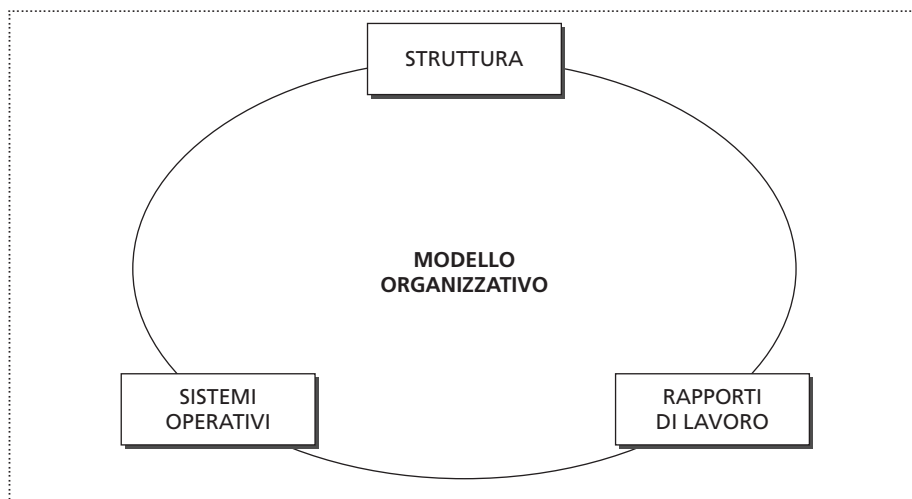


Figura 3.1 – *Gli elementi costitutivi del modello organizzativo*

In particolare, gli elementi essenziali della struttura organizzativa sono la divisione del lavoro, le tecniche di coordinamento, la distribuzione dei poteri di decisione e la struttura informale.

Allo scopo di individuare i modelli organizzativi per il facility management è opportuno caratterizzare le due tipologie estreme di modelli organizzativi, ovvero i modelli burocratici e i modelli manageriali.

3.1.1 I modelli burocratici

Come affermato precedentemente, i modelli organizzativi rappresentano lo schema attraverso cui le organizzazioni si propongono di affrontare gli aspetti critici. Una componente di tale schema è costituita dalle dinamiche organizzative, che riguardano i processi reali messi in atto. Tali processi possono anche risultare notevolmente diversi dai principi astratti inclusi nei modelli organizzativi.

Nel modello burocratico, caratteristico della pubblica amministrazione e delle grandi imprese integrate verticalmente, la logica organizzativa è la ricerca della "razionalità oggettiva", ovvero del tentativo di ridurre le cause di variabilità delle performance organizzative dipendenti dai comportamenti delle persone. A tale scopo, il modello burocratico prevede alcuni principi base, quali:

- l'individuazione di procedure per lo svolgimento delle attività e dei processi;
- l'individuazione di compiti e mansioni a priori;
- la divisione del lavoro con una forte specializzazione dei compiti;
- la sostituibilità delle persone grazie a una forte impersonalità dei compiti e delle mansioni;
- il controllo e il coordinamento organizzativo basato sul rispetto di una rigida gerarchia.

Il modello organizzativo di tipo burocratico si è storicamente diffuso in presenza di alcune condizioni che ne hanno favorito lo sviluppo, ovvero:

- le dimensioni elevate delle organizzazioni che spesso favoriscono l'instaurazione di rapporti formali;
- la ripetitività delle attività che porta alla creazione di compiti impersonali;
- la mancanza di innovazione causata dalla forte razionalizzazione dell'organizzazione.

Un esempio di modello organizzativo burocratico è quello meccanicista dell'organizzazione taylorista-fordista, nel quale la divisione del lavoro è marcata e il meccanismo di coordinamento è di tipo gerarchico funzionale. Il modello taylorista-fordista si basa infatti sul rispetto meccanico delle procedure e delle regole di funzionamento. Tale modello organizzativo è volto alla produzione di beni di massa, di qualità limitata e indifferenziati, in contesti competitivi caratterizzati da relativa stabilità.

La rigidità del modello taylorista-fordista in particolare, e del modello burocratico in generale, non si adatta alla dinamicità e all'incertezza che caratterizza i contesti competitivi degli ultimi decenni. Le cause della crisi del modello burocratico sono ascrivibili in particolare ad alcuni fattori, quali:

- la forte suddivisione del lavoro attuata in prevalenza sulla base della specializzazione tecnico-operativa; questo fattore può provocare difficoltà o l'allungamento dei tempi nel raggiungimento dei risultati;
- l'orientamento all'atto formale e alle procedure che crea una crescita irrazionale delle strutture organizzative;
- la forte specializzazione e suddivisione funzionale, o per settori di attività, produce la cosiddetta struttura a "canne d'organo" che ostacola le relazioni orizzontali causando l'allungamento dei tempi e il sovraccarico degli organi di coordinamento.

3.1.2 I modelli manageriali

Il modello organizzativo che si prefigge di superare i limiti del modello burocratico appena presentato è il cosiddetto modello manageriale. Le caratteristiche distintive alla base di questo modello possono essere ricondotte alla sua struttura organizzativa e ad azioni volte a professionalizzare il personale.

Sul piano organizzativo, la struttura del modello manageriale si caratterizza per alcuni aspetti, quali:

- sostituzione dell'orientamento all'atto formale con quello ai risultati;
- dimensionamento delle strutture organizzative e del personale in relazione ai risultati per il cliente esterno;
- esternalizzazione di alcune attività non *core* per l'organizzazione.

Il tema dell'esternalizzazione (o outsourcing) di alcune attività rappresenta un aspetto centrale per il facility management. Per questo motivo il paragrafo successivo richiamerà brevemente l'argomento.

Per quanto riguarda le azioni volte a professionalizzare il personale, queste riguardano:

- la responsabilizzazione del personale;
- l'introduzione di sistemi di formazione, selezione, inserimento e sviluppo del personale e valutazione orientata al merito.

In sintesi, i modelli organizzativi manageriali si prefiggono di superare i limiti del modello burocratico sopra enunciati orientandosi verso meccanismi di divisione e coordinamento del lavoro basati su forme pro-attive, capaci di evolvere verso una "logica del valore". La logica del valore è una visione strategica che ricerca la sostenibilità dei risultati non solo a breve termine, ma soprattutto nel medio e lungo periodo, attraverso il mutuo rafforzamento delle risorse di cui l'organizzazione dispone.

3.2 L'outsourcing dei servizi

Sempre più frequentemente le organizzazioni si rivolgono a figure esterne in grado di fornire servizi specifici. Tali organizzazioni passano quindi da una scelta di integrazione verticale a una caratterizzata dall'approvvigionamento da fonti esterne (outsourcing) di servizi specifici.

Le imprese integrate verticalmente detengono un controllo diretto sui processi di erogazione dei servizi. Le motivazioni alla base di tale configurazione organizzativa sono da ricercarsi nella volontà di controllare l'incertezza che caratterizza i rapporti con i fornitori.

Al contrario, i principali fattori che spingono le organizzazioni verso l'outsourcing sono il miglioramento dell'efficienza e la riduzione dei costi.

Questi benefici si ottengono attraverso l'ottimizzazione delle attività e la razionalizzazione nell'uso delle risorse interne.

Integrazione verticale e outsourcing sono quindi gli estremi di un insieme di configurazioni che le organizzazioni possono adottare. Esempi di configurazioni alternative sono la semigerarchia, il *co-contracting*, il *co-ordinated contracting*, il *co-ordinated revenue links*, gli accordi di lungo, medio e breve termine e gli acquisti on-off (Romano e Danese, 2006).

3.2.1 Le categorie di outsourcing provider

Le relazioni tra cliente e fornitore di un servizio si possono distinguere in categorie di outsourcing. Tali categorie si distinguono per la natura e le caratteristiche delle relazioni tra cliente e fornitore di servizi e le differenze rappresentano un aspetto particolarmente critico. La selezione dei fornitori di servizi in generale, e di facility management in particolare, dovrebbe essere guidata, oltre che dall'approccio classico basato sulla valutazione dei costi, dei profitti e delle perdite (*profit and loss*), anche dall'identificazione delle necessità e dei bisogni del cliente. L'identificazione dei bisogni dell'impresa cliente, rappresenta un cambio culturale secondo cui la selezione di un fornitore dovrebbe essere guidata dalla capacità di fornire soluzioni pro-attive (intraprendenti) al cliente stesso. Questa capacità del fornitore di adattarsi alle esigenze del cliente dovrebbe condurre, in ultima analisi, alla fornitura di servizi che consentano una riduzione dei costi per l'impresa cliente. Il fornitore di servizi di facility management si affianca dunque all'impresa cliente e la supporta nel definire, coordinare e gestire i servizi di cui necessita (Tronconi e Ciaramella, 2006).

L'incertezza crescente che caratterizza il business negli ultimi decenni ha causato in genere una riduzione dei tempi entro i quali i fornitori di servizi devono offrire nuove soluzioni a costi sempre minori. Di conseguenza, si è registrata un'evoluzione negli schemi relazionali tra il fornitore di servizi e l'impresa cliente. In particolare si distinguono quattro categorie di fornitori:

1. fornitore normale (*supplier*);
2. fornitore preferenziale (*preferred supplier*);
3. alleanza (*alliance*);
4. alleanza strategica (*strategic alliance*).

In tabella 3.1 si riassumono le tipologie di relazione e le principali caratteristiche. Di seguito si inquadrano le differenti categorie di fornitori, indicandone gli aspetti fondamentali.

Tabella 3.1 – Tipologie e caratteristiche delle relazioni tra fornitori di servizi e clienti

		Caratteristiche della relazione		
		Obiettivo della relazione	Durata della relazione	Valutazione della relazione
Tipologie di relazione	Fornitore normale (Supplier)	Riduzione del prezzo del servizio	Breve periodo	Livello minimo di servizio
	Fornitore preferenziale (Preferred supplier)	Anticipare servizi nuovi o più efficienti	Medio periodo	Standard qualitativo dei servizi
	Alleanza (Alliance)	Condivisione dei margini di profitto	Lungo periodo	Valore aggiunto dei servizi
	Alleanza strategica (Strategic alliance)	Condivisione degli obiettivi strategici	Lungo periodo	Nuove opportunità di business

3.2.1.1 Fornitore normale

La relazione tipo “*supplier*”, o fornitore normale, si caratterizza da una bassa intensità relazionale. I servizi erogati non si differenziano in modo significativo e possono essere considerati come delle *commodity*. Il driver adottato per la selezione dei fornitori è dunque solamente il minor prezzo. Questa relazione, di tipo tradizionale, garantisce un livello di servizio minimo e non distingue significativamente i diversi fornitori. La durata della relazione è normalmente predeterminata e al termine della stessa non vi è nessuna garanzia di rinnovo della fornitura.

3.2.1.2 Fornitore preferenziale

Il crescente numero di fornitori di servizi ha determinato lo sviluppo di nuovi servizi e il miglioramento delle condizioni di fornitura. Alcuni fornitori pro-attivi sono stati capaci di proporre soluzioni adeguate alle mutevoli esigenze dei clienti. I clienti possono dunque stabilire relazioni preferenziali con questa categoria di fornitori attraverso contratti di lungo periodo. Il fattore essenziale in questa tipologia di relazione è il clima di fiducia (*trust*) tra le figure coinvolte. L’aspetto centrale in questo rapporto di fiducia riguarda la garanzia degli standard qualitativi dei servizi, riducendo al contempo l’influenza del costo del servizio.

3.2.1.3 Alleanza

La crescita nel livello di fiducia tra fornitore e cliente si può esplicitare nella condivisione dei margini di profitto tra i soggetti coinvolti in sede di negoziazione dei contratti. Questa pratica intende motivare i fornitori a erogare servizi a maggior valore aggiunto.

3.2.1.4 Alleanza strategica

Un rapporto di alleanza tra fornitore e cliente si può definire strategico quando i soggetti coinvolti instaurano relazioni di reciproca dipendenza. In caso di completa alleanza strategica, il criterio di misura del rispetto delle condizioni contrattuali si traduce nella valutazione del valore per la proprietà o gli azionisti.

Alleanze strategiche che hanno determinato relazioni di reciproca dipendenza tra le organizzazioni sono, per esempio, il caso di alcuni produttori di personal computer che, sfruttando le proprie competenze, supportano i fornitori nell'approvvigionamento degli apparati hardware. Un altro esempio è quello di alcuni istituti bancari che offrono conti correnti, carte di credito o servizi finanziari a condizioni vantaggiose per il personale dei propri fornitori.

3.2.2 Le categorie di fornitori di servizi

Dopo aver introdotto una classificazione degli outsourcing provider, in questo paragrafo si focalizza l'attenzione sulle quattro categorie di fornitori di servizi presenti in letteratura: fornitori diversificati e integrati e operatori parziali e di settore.

3.2.2.1 Fornitori diversificati e intergrati

Come affermato in precedenza, un'impresa che opera nel campo del facility management è un'organizzazione che eroga un insieme di servizi in modo integrato e coordinato. I servizi possono essere erogati direttamente dal cosiddetto *general contractor* (impresa o consorzio di imprese a cui è stata affidata la gestione dell'appalto) all'impresa cliente o attraverso sub-contraenti. In questo secondo caso, il fornitore di servizi di facility management si pone come gestore, integratore e coordinatore del network di sub-contraenti. Di conseguenza, si possono distinguere i fornitori di servizi in base al livello di diversificazione o integrazione dei servizi erogati, generando in tal modo due tipologie di fornitori (Salaris, 2002):

- **fornitori diversificati:** fornitori specializzati in un singolo servizio; in tali condizioni il cliente si deve rivolgere a differenti fornitori per ottenere i differenti servizi di cui necessita;
- **fornitori integrati:** fornitori in grado di erogare in modo integrato diversi servizi attraverso unità di erogazione specializzate.

Tabella 3.2 – Caratteristiche della fornitura integrata di servizi e della diversificazione dei fornitori (adattato da Salaris, 2002)

Tipologia di fornitura	Fornitori diversificati	Fornitore integrato
Rappresentazione		
Caratteristiche	<ul style="list-style-type: none"> - Maggior specializzazione dei fornitori - Distribuzione del rischio su più soggetti - Dipendenza ridotta dai fornitori 	<ul style="list-style-type: none"> - Numero ridotto di fornitori - Semplificazione dei rapporti con i fornitori <ul style="list-style-type: none"> - Contabilità - Contratti - Maggior capacità di risposta dei fornitori
Legenda		

Come si evince dalla tabella 3.2, i fornitori diversificati si caratterizzano per una maggiore specializzazione nei servizi erogati. Il ricorso a fornitori diversificati determina per il cliente due maggiori vantaggi: (1) la distribuzione del rischio delle forniture su più soggetti e (2) la riduzione del potere contrattuale dei fornitori. All’opposto, la presenza di un fornitore integrato limita i rapporti e le procedure di controllo delle operazioni a un’unica interfaccia di comunicazione. Inoltre, i fornitori integrati sono dotati di una migliore capacità di risposta spesso conseguenza della loro maggiore dimensione.

3.2.2.2 Operatori parziali e di settore

La seconda distinzione dei fornitori di facility management, ovvero le caratteristiche degli operatori, riguarda la loro specializzazione per settore. In particolare si possono identificare gli operatori parziali, gli operatori di settore e i grandi operatori di facility management (Pisani, 2003). In tabella 3.3 vengono riassunte tali tipologie di operatori.

Tabella 3.3 – Caratteristiche delle tipologie di operatori (adattato da Pisani, 2003)

Tipologia	Caratteristiche distintive	Offerta	Esempi di offerta
Operatori parziali	<ul style="list-style-type: none"> – Esperienza limitata a specifiche attività – Struttura organizzativa modesta – Risorse operative 	<ul style="list-style-type: none"> – Servizi specifici 	<ul style="list-style-type: none"> – Trasporti interni – Pulizia – Vigilanza – Cura del verde – Manutenzioni (edile, telefonica, informatica, sistemi di sicurezza)
Operatori di settore	<ul style="list-style-type: none"> – Profonda conoscenza del settore, elevate risorse professionali 	<ul style="list-style-type: none"> – Globale – Servizi integrati settoriali 	<ul style="list-style-type: none"> – Gestione energetica – Manutenzione edile – Servizi di ristorazione
Grandi operatori	<ul style="list-style-type: none"> – Integratori di servizi 	<ul style="list-style-type: none"> – Globale – Servizi integrati 	<ul style="list-style-type: none"> – Total Facility Management o (Integrated) Facility Management

Gli operatori parziali si caratterizzano per un'esperienza limitata a specifiche attività, una struttura organizzativa modesta e un'offerta di carattere essenzialmente operativo. L'offerta riguarda servizi specifici, quali per esempio la fornitura di trasporti interni, la pulizia, la vigilanza, la cura del verde e le manutenzioni alle infrastrutture edili, telefoniche, informatiche e ai sistemi di sicurezza.

Gli operatori di settore si caratterizzano invece per una profonda competenza nel campo di attività e per la presenza di elevate risorse professionali. L'offerta di servizi è integrata e generalmente settoriale, come per esempio la gestione energetica, la manutenzione edile e i servizi di ristorazione.

Infine, i grandi operatori di facility management offrono al cliente un'ampissima gamma di servizi coordinati e integrati. Tali operatori operano un *Total Facility Management* o come visto nel capitolo 1 (*Integrated Facility Management*).

3.3 Classificazione dei modelli organizzativi per la gestione dei servizi non core

Come è stato possibile comprendere dai paragrafi precedenti, i modelli organizzativi che caratterizzano la gestione dei servizi non *core* sono molteplici e si contraddistinguono per le diverse modalità di gestione, coordinamento e integrazione dei servizi offerti. Tuttavia, allo scopo di valutare le caratteristiche, le opportunità e i limiti delle differenti configurazioni risulta utile sintetizzare i modelli organizzativi attraverso una classificazione. Tale classificazione considera due macro variabili fondamentali:

- il soggetto erogatore del servizio;
- il ruolo organizzativo del facility manager.

Rifacendosi alla classificazione delle imprese in funzione al livello di integrazione proposta nel capitolo 1, rielaborandola e integrandola con la possibilità che le facilities aziendali possano essere gestite anche da operatori o business unit interne all'azienda è possibile individuare le seguenti tipologie di soggetti:

- **operatori della singola business unit:** per esempio quando gli operai di un reparto dedicano parte del proprio turno di lavoro alla pulizia o alla manutenzione delle macchine;
- **business unit** interna all'azienda: unità dedicata all'erogazione di uno o più servizi non *core*, quali per esempio la pulizia, la manutenzione edile, degli impianti, ecc.;
- **impresa di servizi non core** in outsourcing non integrato: società specializzate nell'erogazione di servizi non *core*; in questo caso si è in presenza di fornitori diversificati e parziali; Questo soggetto può assumere forme diverse: impresa, consorzio di cooperative, associazione temporanea di impresa, ecc.;
- **impresa di servizi non core in outsourcing integrato:** fornitore di servizi di facility management che si assume la responsabilità di erogazione di tutte le prestazioni richieste. Questa tipologia di fornitori coincide con gli operatori di settore e i grandi operatori di tabella 3.3 (Salaris, 2002). A tal proposito si veda il capitolo 1;

Con facility manager, invece, intendiamo il soggetto a cui è affidato la responsabilità di coordinare le attività inerenti i servizi non *core*. Il ruolo organizzativo del facility manager può essere:

- **assente:** non esiste alcun soggetto che ha la responsabilità di coordinare l'erogazione dei servizi non *core*;
- **manager in organico al cliente:** il facility manager è un dipendente del cliente;
- **consulente in organico all'organizzazione cliente:** il facility manager è un individuo autonomo rispetto al cliente, legato da un contratto di carattere temporaneo allo scopo di organizzare e di coordinare l'erogazione dei servizi non *core*;
- **manager in organico all'organizzazione dell'assuntore:** il facility manager è sostanzialmente un soggetto alle dipendenze dell'azienda di facility management ed è quindi completamente autonomo rispetto al cliente.

Dalla combinazione delle due variabili individuate si ottiene la matrice di tabella 3.4. Come si evince dalla tabella, sono teoricamente possibili 16 combinazioni. Alcune di queste combinazioni (quadranti IV, V, VII, VIII e

XIII) non sono tuttavia attuabili nella realtà. Quindi, nel seguito del presente capitolo, tali quadranti non saranno presi in considerazione, mentre saranno descritti i modelli organizzativi restanti.

Tabella 3.4 – I modelli organizzativi per la gestione dei servizi non core

RUOLO ORGANIZZATIVO DEL FACILITY MANAGER (i)	ASSENTE	MANAGER IN ORGANICO ALL'ORGANIZZAZIONE CLIENTE	CONSULENTE PER L'ORGANIZZAZIONE CLIENTE	MANAGER IN ORGANICO ALL'ORGANIZZAZIONE DELL'ASSUNTORE
(ii) EROGATORE DI SERVIZI				
DIPENDENTI DELLA BUSINESS UNIT	I	II	III	IV
BUSINESS UNIT INTERNA ALL'AZIENDA	V	VI	VII	VIII
IMPRESA DI SERVIZI NON CORE IN OUTSOURCING NON INTEGRATO	IX	X	XI	XII
IMPRESA DI SERVIZI NON CORE IN OUTSOURCING INTEGRATO	XIII	XIV	XV	XVI

3.3.1 Strategie per la gestione dei servizi non core

In tabella 3.5 si ripropone la Tabella 3.4 indicando inoltre le strategie per la gestione dei servizi non core, ovvero:

- *In-House Management* (modelli I, II e VI);
- *Management by Agent* (modello III);
- *Direct Outsourcing* (modelli IX e X);
- *Management by Contractor* (modelli XI e XII);
- *(Integrated) Facility Management* (modelli XIV, XV e XVI).

Le strategie per la gestione dei servizi non core possono essere implementate attraverso modelli organizzativi simili tra loro ma con delle differenze a seconda della presenza/assenza del facility manager e della tipologia di erogatori di servizi. Nei paragrafi successivi saranno descritti nel dettaglio le singole strategie e i modelli organizzativi associati e ne sarà fornita una rappresentazione grafica e una descrizione dettagliata. In particolar modo i modelli organizzativi saranno raggruppati secondo le strategie individuate precedentemente. È possibile inoltre, già affermare come



non sia identificabile un “modello organizzativo migliore”, in quanto ogni azienda opera con una propria strategia in un proprio ambiente.

Tabella 3.5 – Strategie di gestione dei servizi non core e modelli organizzativi associati

RUOLO ORGANIZZATIVO DEL FACILITY MANAGER (FM) EROGATORE DI SERVIZI	ASSENTE	MANAGER IN ORGANICO ALL'ORGANIZZAZIONE CLIENTE	CONSULENTE PER L'ORGANIZZAZIONE CLIENTE	MANAGER IN ORGANICO ALL'ORGANIZZAZIONE DELL'ASSUNTORE
DIPENDENTI DELLA BUSINESS UNIT	I	II	III	IV
BUSINESS UNIT INTERNA ALL'AZIENDA	V	VI	VII	VIII
IMPRESA DI SERVIZI NON CORE IN OUTSOURCING NON INTEGRATO	IX	X	XI	XII
IMPRESA DI SERVIZI NON CORE IN OUTSOURCING INTEGRATO	XIII	XIV	XV	XVI

Nelle figure che seguiranno si è utilizzato la simbologia riassunta in figura 3.2 in cui si distinguono:

- il verso di erogazione del servizio (linea orientata, tratteggiata in grassetto);
- le relazioni contrattuali (linea tratteggiata);
- le relazioni di controllo gerarchico (linea continua);
- le relazioni di coordinamento (doppia linea tratteggiata);
- i confini del cliente, ovvero l'organizzazione che riceve i servizi non core (box con contorno continuo e riempimento puntinato);
- la specifica unità organizzativa all'interno di un'organizzazione, quali per esempio la business unit generica, la business unit per l'esecuzione dei servizi non core e il top management (box con contorno tratteggiato e senza riempimento);
- altre figure, quali per esempio operatori specializzati di facility management o il facility manager (box con contorno continuo e senza riempimento);
- consorzio di società o ATI (box con contorno continuo, angoli smussati e senza riempimento);

- facility manager (simbolo );
- erogatore di servizi (simbolo ).

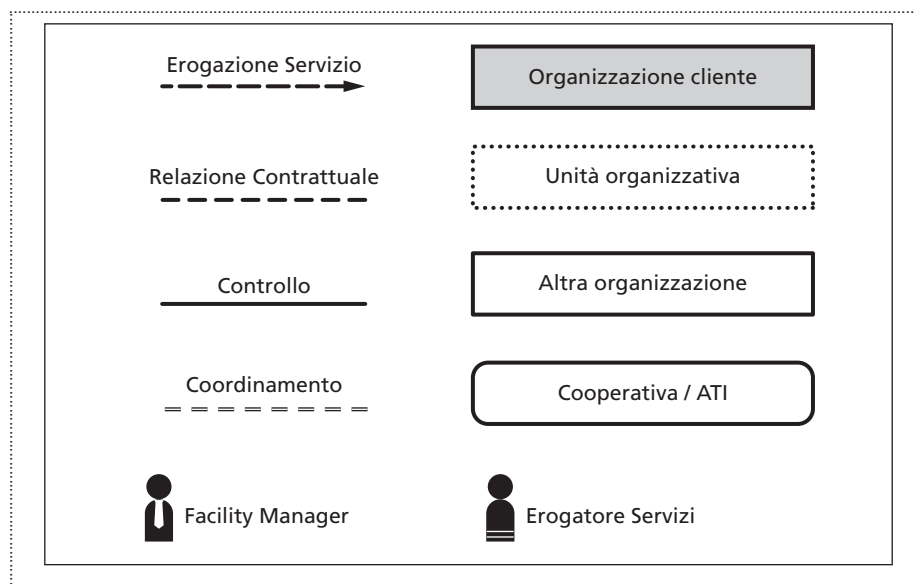


Figura 3.2 – Simbologia utilizzata

3.3.2 Modelli organizzativi per la strategia In-House Management

Il primo modello organizzativo analizzato (*figura 3.3 - modello I*) si verifica quando le business unit provvedono a soddisfare al proprio interno i servizi non *core* e non è previsto alcun facility manager. L'esempio tradizionale riguarda le attività di pulizia di un reparto di produzione che vengono demandate agli stessi operatori. Se la natura dei servizi non *core* è scarsamente specializzata e la frequenza di intervento è bassa, può essere impiegata questa tipologia di modello organizzativo. Al crescere della frequenza, della complessità, della specializzazione delle attività o della necessità di impiegare particolari strumentazioni, questo modello organizzativo presenta alcuni limiti derivanti principalmente dall'assenza di coordinamento dei servizi.

Quando il cliente è dotato di personale proprio per l'erogazione dei servizi non *core*, risulta opportuno introdurre una figura di coordinamento (facility manager) interna all'organizzazione (*figura 3.4 - modello II*), per esempio un dirigente o un quadro. L'autorità che tale figura possiede sulle business unit deriva dalla natura gerarchica della struttura organizzativa. Il facility manager interno è opportuno che sia inquadrato in una posizione di staff al top management, in modo tale da godere dell'autorità necessaria a dirimere eventuali conflitti che potrebbero sorgere tra le business unit. In

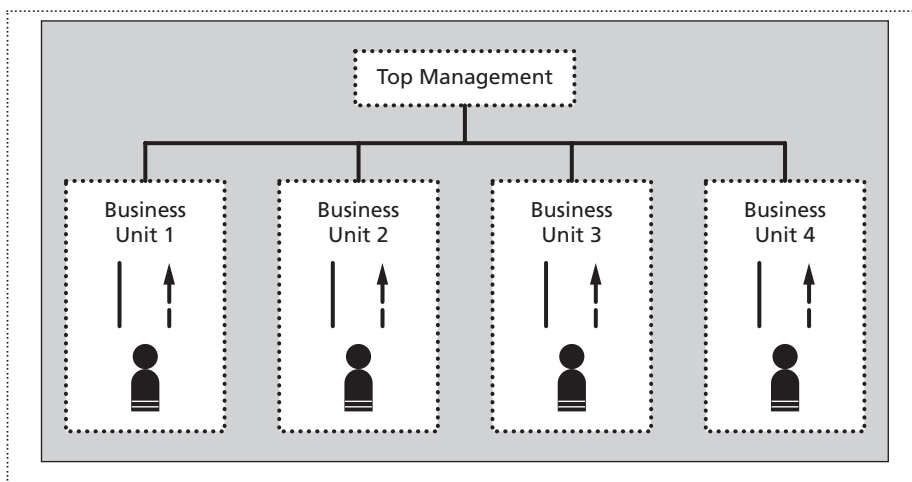


Figura 3.3 – Modello organizzativo I

questo caso si è soliti affermare nella letteratura che la configurazione del modello organizzativo assume una forma simile alle organizzazioni “a matrice forte”.

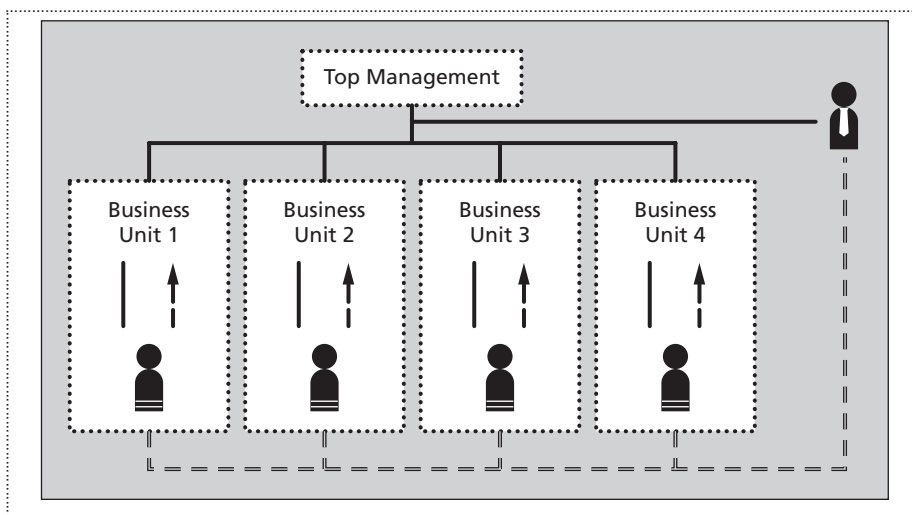


Figura 3.4 – Modello organizzativo II

Al crescere dell'importanza dei servizi non core per il cliente, può risultare opportuno costituire una business unit interna all'azienda, dedicata all'erogazione di tali attività (figura 3.5 - modello VI). Nella pratica, tale business unit è diretta dal facility manager che come per il modello organizzativo II gode dell'autorità di gestire e coordinare tale l'unità. Anche in

questo caso, con riferimento alla struttura organizzativa, è opportuno prevedere che il facility manager risponda direttamente al top management così da poter esercitare una certa autorità nei confronti delle singole business unit.

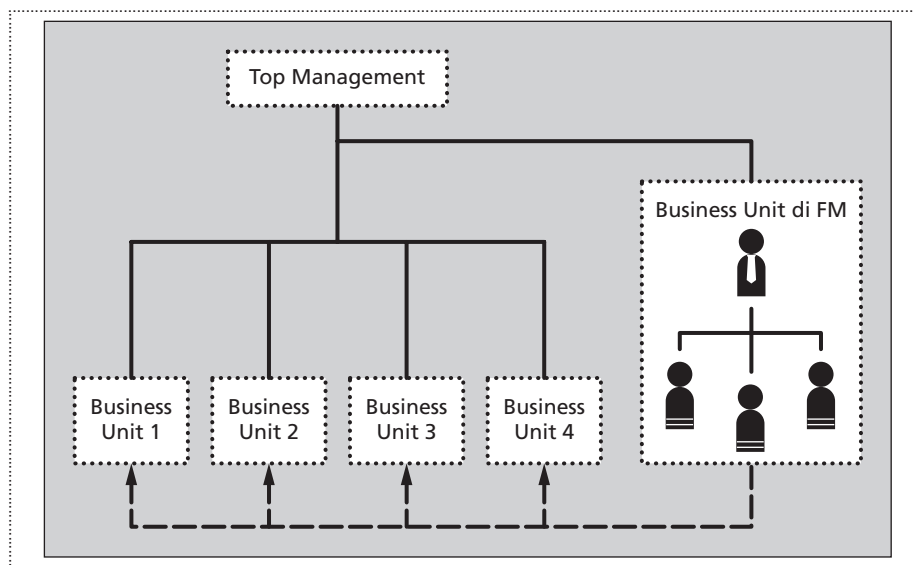


Figura 3.5 – Modello organizzativo VI

I modelli organizzativi I, II e VI sono quindi caratterizzati da una gestione interna dei servizi non *core*. La strategia che utilizza questi modelli organizzativi è definita *in-house management*.

3.3.3 Modelli organizzativi per la strategia Management by Agent

Nel caso l'organizzazione non possiede le capacità e le competenze per gestire e coordinare in modo autonomo, efficace ed efficiente i servizi non *core* è necessario incaricare un consulente esterno che svolga le attività di facility manager (figura 3.5 - modello III).

Nel modello organizzativo III, l'organizzazione affida a un consulente esterno, attraverso un contratto di medio o lungo periodo, l'incarico di coordinare l'erogazione dei servizi non *core* all'interno delle singole business unit. A questo modello è associata la strategia definita *management by agent*. Tale strategia (e modello associato) è caratterizzato dalla presenza di una figura, denominata *managing agent* (Atkin e Brooks, 2000) che funge da consulente per il cliente, supportandolo nel gestire e nel monitorare le unità di erogazione dei servizi di proprietà del cliente stesso.

Anche questo approccio è caratterizzato dallo svolgimento dei servizi

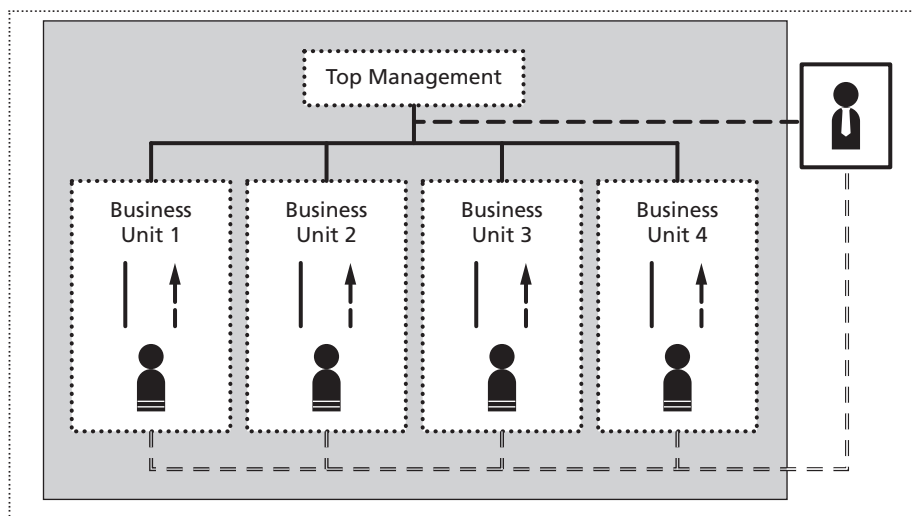


Figura 3.6 – Modello organizzativo III

non core da parte di personale interno all'azienda. Rispetto al modello II, presenta il vantaggio di potenziare la qualità dei servizi ma comporta maggiori costi dovuti alla presenza di un consulente esterno (Tronconi *et al.*, 2002). La differenza sostanziale tra i modelli II e III consiste nella natura della relazione tra l'organizzazione e il facility manager.

Il *management by agent* fornisce quindi un giudizio neutrale e competente sull'operato delle unità interne, valutando anche l'eventuale vantaggio nell'esternalizzare alcune attività. Di conseguenza, l'organizzazione cliente ha la flessibilità di scegliere se incaricare le proprie unità interne o acquistare dall'esterno i servizi occorrenti (Alexander, 1996).

Il facility manager nel modello organizzativo III (*management by agent*) e nel modello organizzativo VI (*in-house management*) ha il compito di coordinare le attività tra le diverse business unit, accrescendo per esempio l'efficienza d'impiego di strumenti e apparecchiature condividendole tra più business unit.

Il successo di questa soluzione dipende dalle competenze e dell'auto-revolezza del consulente esterno. Il rischio per il cliente che utilizza questa strategia deriva dalla potenziale perdita delle competenze organizzative in materia di gestione dei servizi non core, pur conservando le risorse in termini operativi all'interno delle singole business unit.

3.3.4 Modelli organizzativi per la strategia Direct Outsourcing

Al crescere della specializzazione e della complessità dei servizi non core, il cliente può decidere di rivolgersi a fornitori di servizi non core in

outsourcing non integrato. Tali fornitori possono essere delle imprese, dei consorzi di società o Associazioni Temporanee di Impresa.

L'outsourcing dei servizi non *core* consente da un lato una riduzione delle risorse interne all'azienda e un aumento della flessibilità organizzativa interna e dall'altro un controllo maggiore sui costi di ogni singolo servizio.

Nell'ipotesi che il facility manager sia assente o in organico al cliente (modelli IX e X) si parla di una strategia di gestione dei servizi non *core* di *direct outsourcing*.

Per esempio, il modello organizzativo IX (figura 3.7) mostra che il cliente si rivolge a tre diversi fornitori di servizi specifici. Tali fornitori altamente diversificati offrono quindi solamente una tipologia di servizi a una o più business unit del cliente.

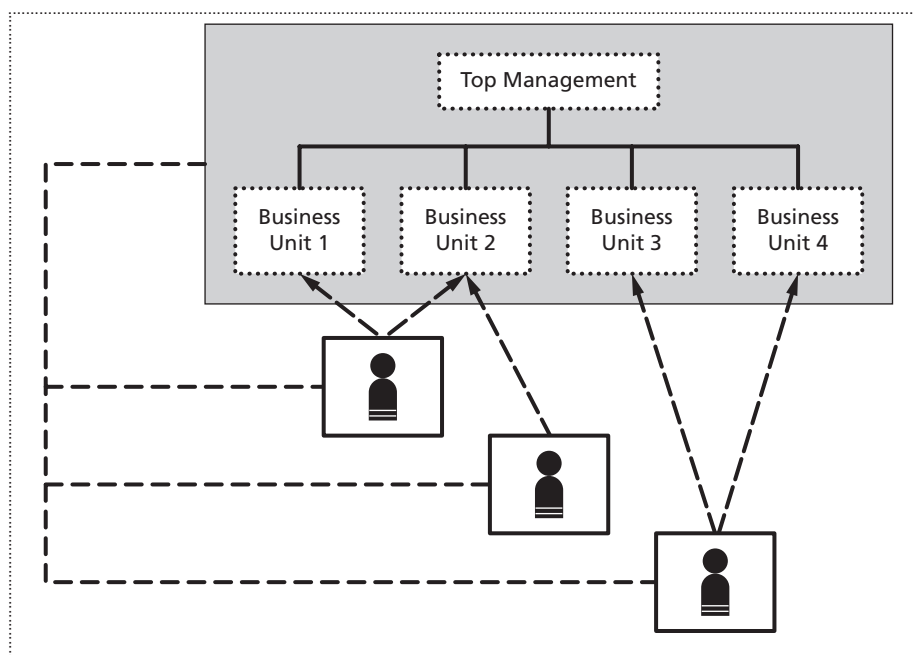


Figura 3.7 – Modello organizzativo IX

Lo svantaggio del modello IX deriva dall'elevato numero di fornitori che sfocia nella necessità di un loro coordinamento.

In analogia con la strategia in-house management, il cliente può dotarsi di un facility manager interno con il compito di guidare il processo di coordinamento dei fornitori esterni e di ottimizzazione della gestione. Il modello organizzativo che rappresenta questa configurazione è il modello X (figura 3.8).

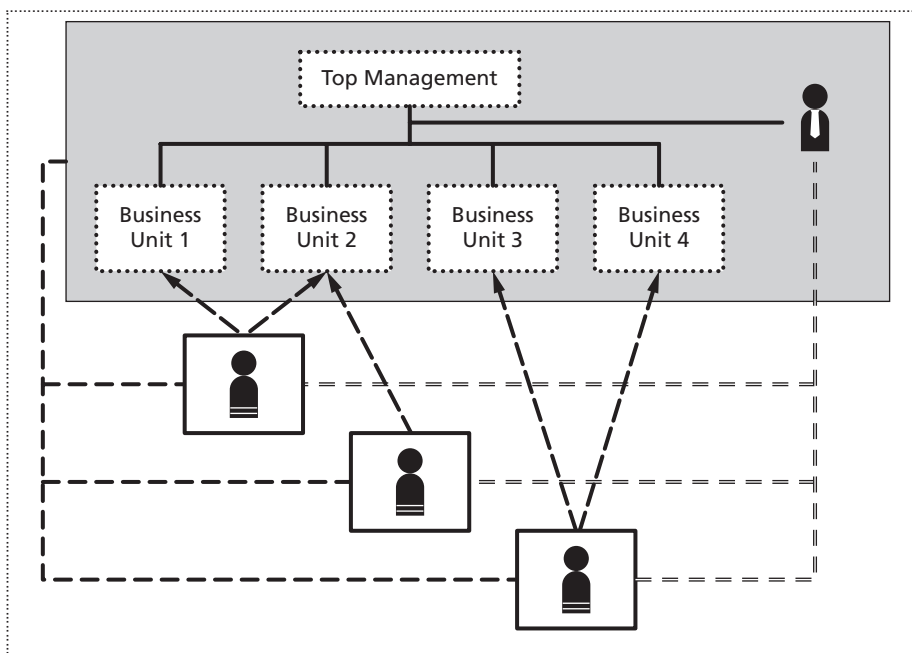


Figura 3.8 – Modello organizzativo X

La presenza del facility manager agevola la comunicazione con gli erogatori dei servizi dal momento che questi interagiscono con un'interfaccia unica.

3.3.5 Modelli organizzativi per la strategia Management by Contractor

In analogia a quanto descritto per il modello III (figura 3.6), il coordinamento degli erogatori dei servizi può invece essere affidato a un consulente esterno determinando la configurazione rappresentata dal modello XI (figura 3.9).

Si presenta un ulteriore caso quando il facility manager può essere in organico all'organizzazione dell'assuntore. Tale configurazione sfocia nel modello XII (figure 3.10).

È comune ai modelli XI e XII la scelta del cliente di ricorrere sia a fornitori di servizi non core che a un facility manager provenienti dall'esterno. La strategia di gestione dei servizi non core che raggruppa questi due modelli organizzativi si definisce *management by contractor*. Il ruolo che il facility manager ricopre in questi modelli è stato definito da alcuni autori *manager by contractor* (Atkin e Brooks, 2000). Generalmente, per questa strategia il facility manager (manager by contractor) ha autonomia nel selezionare e gestire i fornitori dei singoli servizi non core, ovvero i sub-

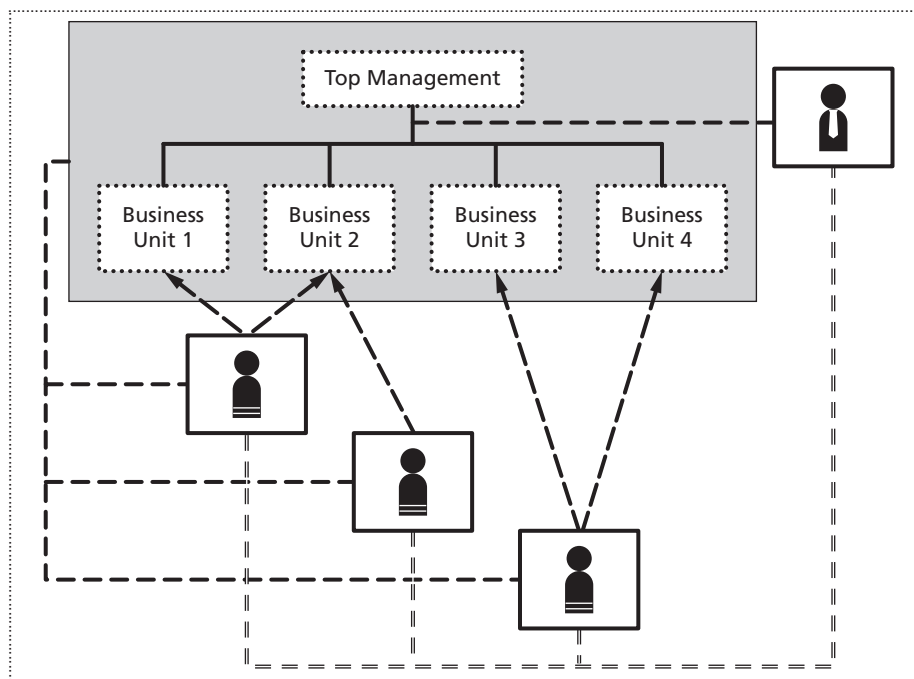


Figura 3.9 - Modello organizzativo XI

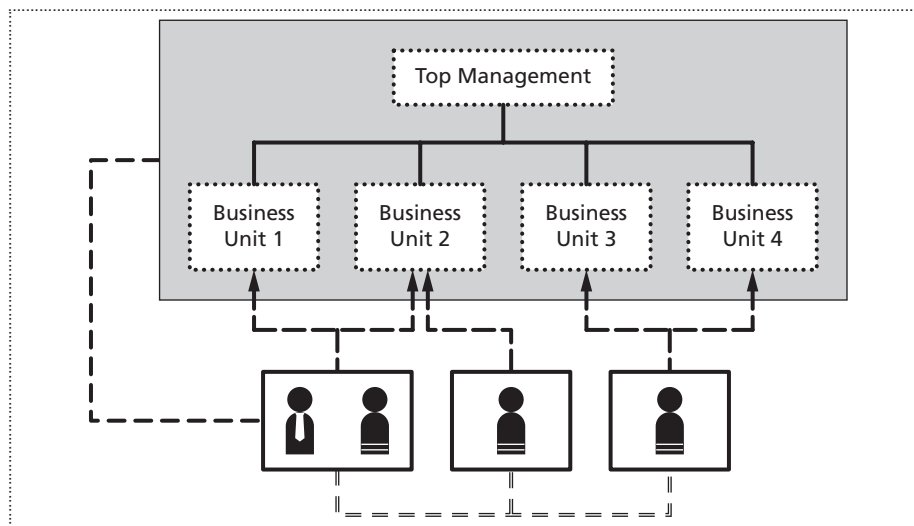


Figura 3.10 - Modello organizzativo XII

contraenti (*service provider*) a cui ricorrere, sollevando da questo onere il cliente che può così concentrare le risorse sul proprio *core business*. Comune a questi modelli è la stipula di contratti tra il cliente e il facility manager

scelto per la gestione e il coordinamento dei servizi. A sua volta il facility manager stipula diversi contratti con differenti sub-contraenti. Questi ultimi non necessitano di un contatto diretto con il cliente che viceversa si interfaccia con un unico interlocutore: il facility manager.

3.3.6 Modelli organizzativi per la strategia (Integrated) Facility Management

Nel caso il fornitore di servizi sia un'impresa di servizi non *core* in outsourcing integrato (a tal proposito si veda capitolo 1) si possono individuare i modelli XIV, XV e XVI (figure 3.11, 3.12 e 3.13).

In particolare, il modello XIV (figura 3.11) prevede un facility manager interno al cliente che costituisce l'interfaccia con il facility manager dell'azienda fornitrice. Questa duplicazione di ruoli di facility manager se da un lato genera maggiori costi, dall'altro consente al cliente di mantenere parte delle competenze e delle conoscenze sui servizi non *core* esternalizzati. Questo aspetto diventa particolarmente rilevante per il cliente nel momento in cui si trova nella necessità di rinegoziare i contratti di fornitura dei servizi a intervalli regolari. Infatti, nell'ipotesi che il cliente si rivolga esclusivamente a fornitori esterni di servizi non *core* sia per gli aspetti operativi che per quelli di definizione, coordinamento e gestione degli stessi, si genera un problema particolarmente critico: nel medio-lungo periodo il cliente rischia di perdere le capacità di stimare i costi effettivi, i tempi di intervento e gli standard qualitativi dei servizi di facility management.

È necessario precisare, inoltre, che in ambito manageriale la figura professionale del fornitore di servizi che si interfaccia con il cliente viene definita *account manager*. Molte volte perciò il facility manager assume anche il ruolo di *account manager*, gestendo anche le relazioni con il cliente. Questa figura può essere vista come un ruolo intermedio tra il commerciale che si occupa di stipulare il contratto con il cliente e il tecnico (project manager) che deve realizzare il progetto. Perciò, il cliente nel caso in cui necessiti delle modifiche rispetto a quanto programmato o effettui dei solleciti, si rivolgerà all'*account manager* del fornitore di servizi.

Il modello XV (figura 3.12) prevede un facility manager esterno, autonomo rispetto al cliente e all'azienda fornitrice dei servizi non *core*.

Infine, il modello XVI (figura 3.13) delega completamente la gestione e il coordinamento dei servizi non *core* all'azienda fornitrice.

Questi ultimi tre modelli possono essere raggruppati in un'unica strategia per la gestione dei servizi non *core* definita (Integrated) Facility Management. Quando si parla di (integrated) facility management ci si riferisce al caso in cui l'organizzazione cliente affida la gestione dei servizi a un

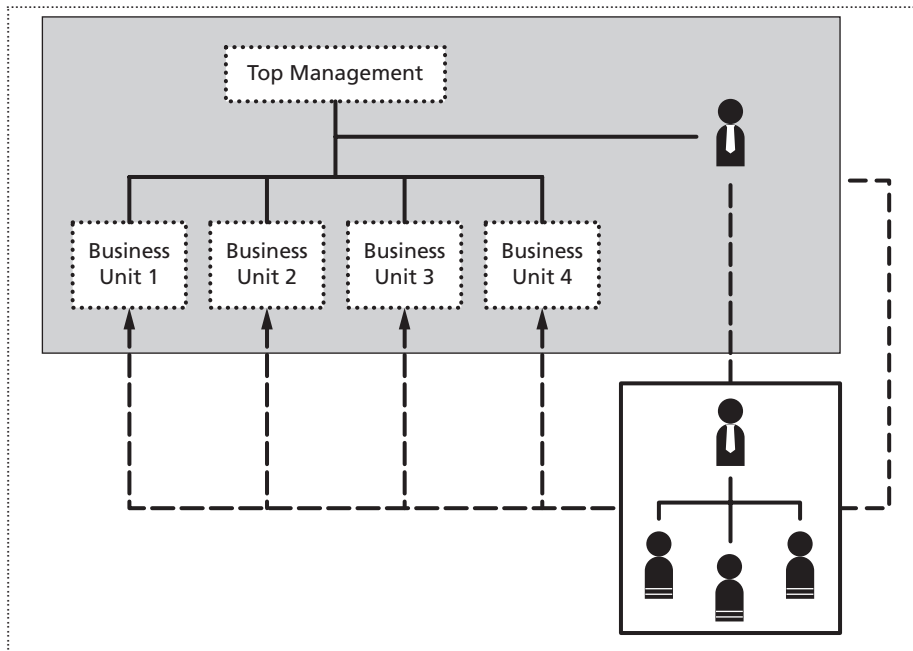


Figura 3.11 – Modello organizzativo XIV

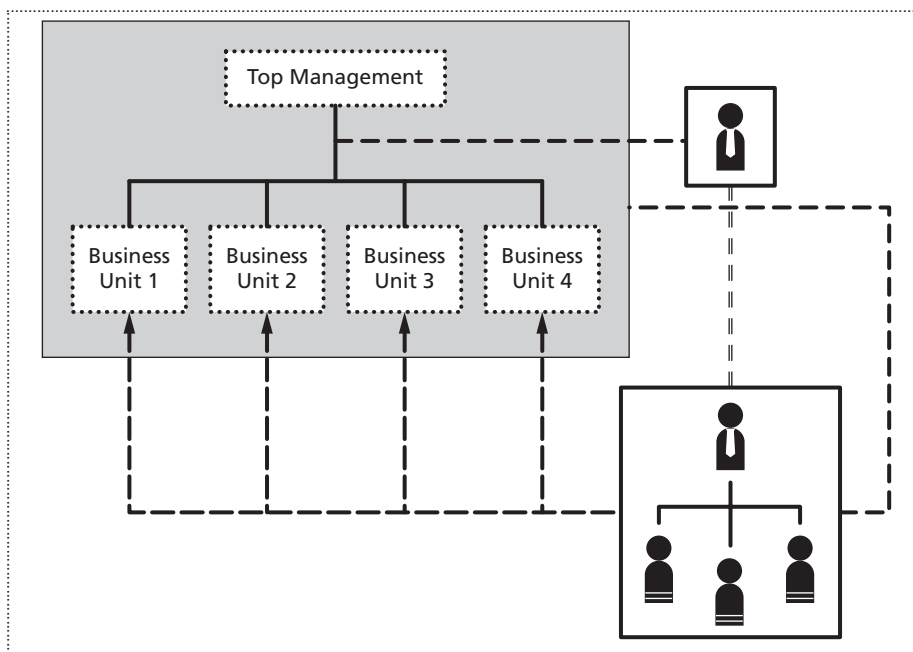


Figura 3.12 – Modello organizzativo XV

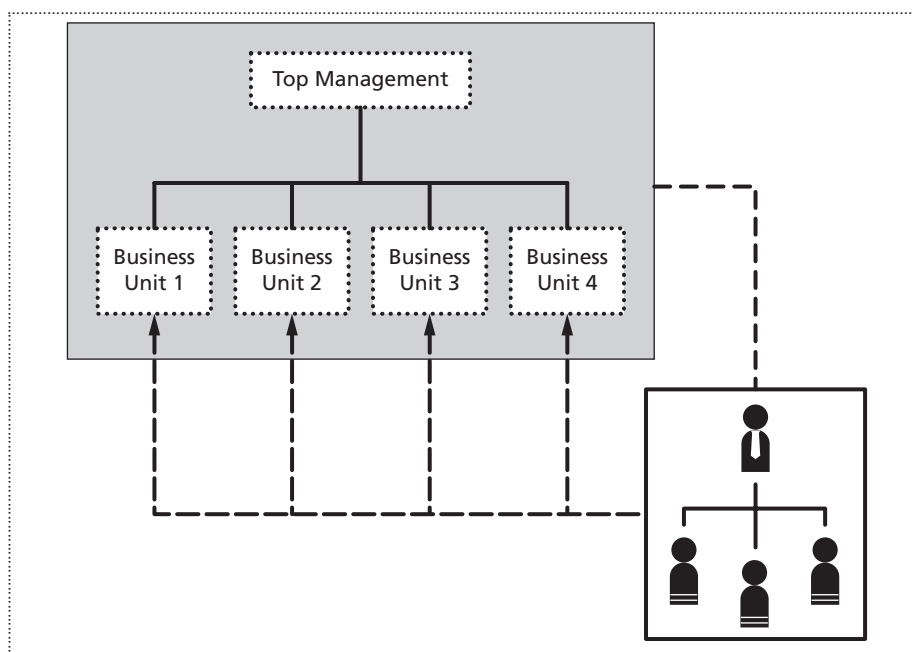


Figura 3.13 – Modello organizzativo XVI

soggetto unico che è in grado di erogare in modo autonomo, integrato e coordinato tutti i servizi richiesti.

Secondo Atkin e Brooks (2005) il modello organizzativo XX è quello che presenta costi di transazione (Williamson, 1985) inferiori rispetto agli altri modelli presentati. Infatti, l'assenza di sub-contrattenti riduce il numero di livelli nel network dell'impresa di facility management, con conseguente snellimento a livello gestionale. Tuttavia, si sottolinea come l'assenza di figure professionali per la gestione dei servizi non *core* controllate dal cliente (facility manager in organico o consulente esterno - modello organizzativo XIX e XX) espongono il cliente ai rischi illustrati precedentemente come per le strategie di management contractor.

Si osserva infine che uno stesso cliente potrebbe sviluppare più di un modello organizzativo. Per esempio, un'organizzazione potrebbe mantenere all'interno delle singole business unit le pulizie dei reparti di produzione, utilizzare un fornitore specializzato mono-servizio per quanto riguarda i servizi di sorveglianza e avvalersi di un'azienda integrata di facility management, con consulente esterno autonomo, per tutti gli altri servizi. La scelta del modello organizzativo da adottare (o della famiglia di modelli organizzativi) può perciò essere diverso a seconda del servizio o dell'insieme di servizi considerati.

Bibliografia

- Alexander K. (1996), *Facilities Management. Theory and practice*, Spons Architecture Price Book, pp. 185-199.
- Atkin B. e Brooks A. (2000), *Total Facilities Management*, 1st edition, Blackwell Science, Oxford.
- Atkin B. e Brooks A. (2005), *Total Facilities Management*, 2nd edition, Blackwell Publishing, Oxford.
- Bernardi G. (1983), *Introduzione al sistema organizzativo aziendale*, Edizione Libreria Progetto, Padova.
- Brown S., Lamming R., Bessant J. e Jones P. (2005), *Strategic Operations Management*, 2nd edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Chase R., Jacobs R., Aquilano N., Grando A. e Sianesi A. (2004), *Operations management nella produzione e nei servizi*, McGraw-Hill, Milano.
- Cotts D. e Lee M. (1992), *The Facility Management Handbook*, American Management Association, New York.
- De Toma F. (2003), *Facility Management e Global Service*, Angeli Editore, Milano.
- Fitzsimmons J.A. e Fitzsimmons J.M. (1994), *Service management for competitive advantage*, McGraw-Hill, New York.
- Galbraith, J. (1973), *Designing complex organizations*, Addison-Wesley Publishing, Reading, MA.
- Hayes R.H. e Whellwright S.C. (1979), "Link manufacturing process and product life cycles", *Harvard Business Review*, Vol. 57, n. 1, pp. 133-140.
- Haywood-Farmer J. (1988), "A conceptual model for service quality", *International Journal of Production and Operations Management*, Vol. 8, n. 6, pp. 19-29.
- Haywood-Farmer J. e Nollet J. (1991), *Service plus*, Morin Publishing Ltd., Quebec, Canada.
- Kellogg D.L. e Nie W. (1995), "A framework for strategic service management", *Journal of Operations Management*, Vol. 13, n. 4, pp. 323-337.
- Lawrence P.R. e Lorsch, J.W. (1986), *Organization and Environment*, Revised edition, Harvard Business School Press, Boston.
- Lovelock C.H. (1983), "Classifying service to gain strategic marketing insight", *Journal of Marketing*, Vol. 47, n. 3, pp. 9-21.
- Lovelock C.H. e Yip G.S. (1996), "Developing global strategies for service businesses", *California Management Review*, Vol. 38, n. 2, pp. 64-86.
- Pisani B. (2003), *La valorizzazione strategica degli immobili - Il nuovo ciclo edile e immobiliare: dall'investimento alla gestione*, IlSole24Ore, Milano.
- Romano P. e Danese P. (2006), *Supply chain management - la gestione dei processi di fornitura e distribuzione*, McGraw-Hill, Milano.
- Salaris A. (2002), "Le opportunità del facility management", *Quaderni Edilforma*, n. 2, Roma, articolo disponibile su http://www.cresme.it/archivio_saggi.asp.
- Schmenner R.W. (1986), "How can service business survive and prosper?", *Sloan Management Review*, Vol. 27, n. 3, pp. 21-32.
- Schmenner R.W. e Swink M.L. (1998), "On theory in operations management", *Journal of Operations Management*, Vol. 19 n. 1, pp. 97-113.

- Schmenner R.W. (2004), "Service businesses and productivity", *Decision Sciences*, Vol. 35, n. 3, pp. 333-347.
- Silvestro R., Fitzgerald L., Johnston R. e Voss C. (1992), "Towards a classification of service processes", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3, n. 3, pp. 62-75.
- Tinnila M. e Vepsalainen A.P.J. (1995), "A model for strategic repositioning of service processes", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, n. 4, pp. 57-80.
- Tronconi O., Ciaramella A. e Pisani B. (2002), *La gestione di edifici e patrimoni immobiliari. Asset, Property e Facility Management. Analisi, modelli operativi ed esperienze a confronto*, IlSole24Ore, Milano.
- Tronconi O. e Ciaramella A. (2006), *Manuale del facility management. Metodi e pratiche*, IlSole24Ore, Milano.
- Tuomela A. e Puhto J. (2001), "Service provision trends of facility management in Northern Europe", *Research paper*, University of Technology Construction Economics and Management, Helsinki.
- Williamson O.E (1985), *The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting*, Free Press, New York.

Capitolo 4

Le normative degli appalti di Facility Management: il *Global Service*

di *Massimiliano Brugnoletti e Sandra Fogli*

4.1 Le attività preliminari

La Pubblica Amministrazione, così come le imprese private, per il perseguimento dei propri obiettivi deve assicurare l'espletamento di attività strumentali eterogenee, talune delle quali assolutamente estranee al *core business* o alla *mission* istituzionale. Per assicurare l'espletamento di queste attività la Pubblica Amministrazione può adottare diverse soluzioni.

Essa può innanzitutto ricorrere alla "gestione diretta", decidendo di eseguire direttamente ogni lavoro e/o servizio con le proprie risorse economiche, umane, tecniche e organizzative; dando vita a una vera e propria "struttura imprenditoriale". Questa soluzione, mentre ha il pregio di un controllo diretto sulle attività, risulta essere altamente dispendiosa per l'Amministrazione, comportando non solo l'impiego di un ingente numero di risorse umane (si pensi al servizio di ristorazione o alla realizzazione di un'opera), ma anche l'acquisto di attrezzature macchinari per l'esecuzione di attività che non rientrano in senso stretto tra le finalità istituzionali; oltre all'alea intimamente connessa con tali attività. Il tutto in un momento congiunturale di finanza pubblica che ha – e avrà in futuro – la disponibilità di risorse sempre minori (soprattutto in termini di personale), che dovranno essere necessariamente impiegate nelle attività strettamente istituzionali.

Altro modello utilizzabile è la costituzione di società "miste", ovvero persone giuridiche formate da un soggetto privato e un soggetto pubblico, cui affidare l'espletamento dei servizi o la realizzazione dei lavori¹.

¹ In tema di società miste deve porsi l'attenzione su due recenti normative che hanno sul tema introdotto non indifferenti novità. Si fa innanzitutto riferimento al D.Lgs. 12 aprile 2006, n. 163 (cd. Codice unico degli appalti), che, al comma 3 dell'art. 32, pone l'imprescindibile condizione che il servizio sia eseguito direttamente dalla società mista e non dal socio privato della stessa; così sovvertendo una consolidata prassi gestionale che vedeva pressoché esclusivo protagonista il socio privato. La seconda norma rilevante sul tema è quella posta dal cd. Pacchetto Bersani sulle liberalizzazioni: l'art. 13 della legge 4 agosto 2006, n. 248 dispone infatti che le società miste, fatta eccezione allorché le stesse gestiscono servizi pubblici, debbano operare esclusivamente nei confronti dell'ente pubblico che le ha promosse e per l'effetto partecipa al relativo capitale.

Anche in ragione della già accennata onerosità della gestione diretta, il legislatore ha ritenuto di suggerire una soluzione più opportuna per il perseguimento degli interessi pubblici, individuandola nella terzizzazione delle attività strumentali mediante il modello dell'appalto. La legge n. 448 del 2001 (legge finanziaria per il 2002) reca infatti la prescrizione secondo cui "gli enti e le aziende di cui ai commi 6 e 7 [n.d.r. enti locali, regioni, province ecc.] devono promuovere opportune azioni dirette ad attuare l'esternalizzazione dei servizi al fine di realizzare economie di spesa e migliorare l'efficienza gestionale"². In effetti, il percorso più seguito per l'esecuzione di lavori e servizi che non rientrano nelle precipue finalità istituzionali della Pubblica Amministrazione è quello dell'affidamento a soggetti terzi dell'esecuzione delle singole prestazioni. Tale modello si realizza attraverso la conclusione di singoli contratti di appalto, aventi a oggetto la realizzazione di lavori, l'espletamento di servizi o la fornitura di beni, a fronte del pagamento di un corrispettivo³; ovvero attraverso il perfezionamento di una concessione di lavori o di servizi⁴, in cui il corrispettivo per l'opera realizzata o il servizio espletato non consiste (unicamente) nel pagamento di un prezzo da parte della stazione appaltante, bensì nel diritto del concessionario a gestire l'opera o il servizio⁵.

Con il contratto d'appalto e la concessione la Pubblica Amministrazione affida a un soggetto imprenditoriale la realizzazione di una singola opera o un singolo servizio. Pertanto, secondo tale meccanismo, la stazione appaltante che abbia la necessità di realizzare diverse opere pubbliche, o vari servizi, dovrà concludere tanti contratti di appalto e/o concessioni quanti sono i lavori e/o i servizi da realizzare e indire altrettante procedure pubbliche. In tal guisa l'Amministrazione avrà tanti interlocutori, quanti sono i soggetti aggiudicatari delle singole procedure a evidenza pubblica.

Ma le stazioni appaltanti hanno a disposizione un ulteriore strumento contrattuale, allorché decidano di terzizzare una serie di servizi: ci si riferisce allo strumento su cui si concentra la presente pubblicazione, il contratto di *Global Service* (GS). Con esso l'Amministrazione affida a un'unica controparte una certa quantità e tipologia di servizi per il raggiungimento di un obiettivo prefissato, in un certo arco di tempo, dietro pagamento di un corrispettivo.

Attraverso la conclusione del contratto di global service la stazione

² Art. 24, comma 8, della legge 28 dicembre 2001, n. 448.

³ Art. 3, comma 6, del D.Lgs. n. 163/2006.

⁴ La concessione di servizi, modello che si pone accanto alla già presente e collaudata concessione di lavori (tra cui il noto *project financing*), è una novità introdotta con l'art. 30 del D.Lgs. n. 163/2006.

⁵ Art. 3, commi 11 e 12, del D.Lgs. n. 163/2006. Nella concessione può essere anche pattuito, accanto al diritto di gestione, il pagamento di un corrispettivo.

appaltante individua dunque un unico interlocutore⁶ a cui delega la gestione programmata di un'ampia gamma di attività⁷. Con tale modalità contrattuale, l'Amministrazione non si limita più ad affidare la singola opera e/o servizio che l'appaltatore deve realizzare seguendo pedissequamente le prescrizioni imposte dalla stazione appaltante, ma affida allo stesso il compito di gestire e, soprattutto, "governare" i servizi appaltati: il global service non è infatti la mera "sommatoria" di servizi, che vengono eseguiti da un unico soggetto aggiudicatario: il *quid pluris* è appunto rappresentato dalla gestione omogeneamente comune dei servizi, finalizzata al raggiungimento di standard tecnico-economici, fissati dalla stazione appaltante nel bando di gara ed eventualmente declinati nel concreto e migliorati dall'aggiudicatario nella propria offerta gestionale. La finalità dell'affidamento del global service è infatti quella di delegare all'appaltatore, società – o gruppo di società – esperte e operanti nei diversi settori oggetto dell'affidamento unitario, anche la gestione programmatica delle attività, in modo tale da perseguire obiettivi di efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa⁸. Sul punto è opportuno precisare che le scelte strategiche e programmatiche in ordine alla tipologia di attività da svolgere restano sempre in capo all'Amministrazione, cui è riservata una pregnante funzione di controllo e coordinamento; le attività gestionali "in senso stretto", le varie azioni da intraprendere, vengono demandate all'aggiudicatario del global service, su cui grava un obbligo di risultato⁹; che non è solo rappresentato dalla mera esecuzione dell'opera o del servizio, ma anche dall'obbligo di garantire l'efficienza, la funzionalità e l'economicità della gestione; obbligo che, in caso di appalti singoli, permane invece saldamente in capo alla stazione appaltante.

Il global service va tenuto distinto da un'altra figura che va affermandosi nell'ambito degli appalti pubblici, il c.d. contratto di appalto multi-servizi; con cui la Pubblica Amministrazione, sempre con un unico contratto, affida in appalto a un unico interlocutore una pluralità di servizi. In questo caso, infatti, difetta l'elemento caratterizzante il global service, ossia

⁶ Anche se il "soggetto aggiudicatario" è ovviamente unico, anche in ragione della eterogeneità dei servizi che costituiscono il cd. global service, alle relative gare partecipano principalmente raggruppamenti temporanei di imprese o consorzi; circostanza che, mentre assicura alla stazione appaltante l'interlocuzione con un unico soggetto, consente al contempo la possibilità di unire capacità ed esperienze imprenditoriali molto diverse.

⁷ Si vedrà nel prosieguo come la "programmazione" sia il tratto distintivo e caratterizzante il global service.

⁸ Cfr. art. 1 della legge n. 241/1990.

⁹ Che il contratto di global service contenga un'obbligazione di risultato è confermato dalla stessa norma UNI 10685/1998, che lo definisce come un "contratto basato sui risultati che comprende una pluralità di servizi sostitutivi delle normali attività di manutenzione con piena responsabilità dei risultati da parte dell'assuntore".

il rischio del risultato in capo all'assuntore, che va ben oltre l'ovvia buona esecuzione dei singoli servizi.

La tipologia dei servizi che può essere affidata in global service è ampia e variegata. Si pensi alla tradizionale manutenzione immobiliare, che comprende, la gestione del calore, il censimento e l'anagrafe del patrimonio immobiliare, la manutenzione programmata degli impianti, la realizzazione di opere in muratura, le ristrutturazioni, la riscossione dei canoni di locazione, il servizio di pulizia, i servizi di portierato e sorveglianza, la manutenzione del verde, la gestione di call center ecc.

Si deve rilevare come la stazione appaltante abbia un ulteriore modello accanto al contratto d'appalto, in cui le prestazioni sono già sostanzialmente predeterminate; ci si riferisce all'accordo quadro¹⁰. Con esso la stazione appaltante ha la possibilità di finalizzare la procedura concorsuale non già all'aggiudicazione di un contratto esattamente determinato nei contenuti, bensì per concludere una sorta di contratto aperto, durante la vigenza del quale l'Amministrazione può concludere più contratti d'appalto con il soggetto prescelto, affidandogli i relativi servizi¹¹.

La stazione appaltante, con la conclusione di un accordo quadro, individua un soggetto aggiudicatario e predetermina le condizioni generali dell'accordo, ma rimanda a un momento successivo la stipula dei singoli contratti per l'affidamento dei servizi, delle forniture e dei lavori¹², a seconda delle proprie necessità ed esigenze: di volta in volta la stazione appaltante stipula un contratto che si iscrive nell'ambito dell'accordo generale. Tale strumento risponde all'esigenza di non ingessare la Pubblica Amministrazione in un contratto "chiuso", allorquando non è in grado di definire preliminarmente le proprie necessità, sì da evitare che le quantità e qualità dei servizi pattuiti nel contratto siano inadeguate (perché eccessive o esigue) alle effettive esigenze della stazione appaltante; non v'è dubbio che l'accordo quadro si adatti invece perfettamente alle predette esigenze.

L'Amministrazione può evidentemente concludere accordi quadro aventi a oggetto singole tipologie di servizi e/o di forniture, ma certamente anche accordi quadro aventi a oggetto un global service. Non v'è infatti dubbio che, nell'affidamento dei servizi in global service, molto spesso alla

¹⁰ "L'accordo quadro è un accordo concluso tra una o più stazioni appaltanti e uno o più operatori economici e il cui scopo è quello di stabilire le clausole relative ai contratti da aggiudicare durante un dato periodo, in particolare per quanto riguarda i prezzi e, se del caso, le quantità previste" (art. 3, comma 13, del D.Lgs. n. 163/2006).

¹¹ La disciplina specifica dell'accordo quadro è prevista nell'art. 59 del D.Lgs. n. 163/2006. Si deve rammentare che detto art. 59, per effetto del D.Lgs. 12 maggio 2006 n. 173 convertito con legge 12 luglio 2006 n. 228, entrerà in vigore il 1° febbraio 2007.

¹² L'art. 59, comma 1, del D.Lgs. n. 163/2006, in merito ai lavori, consente la conclusione di un accordo quadro unicamente per quelli di manutenzione.

stazione appaltante è necessario un periodo di attività ricognitiva per individuare esattamente l'attività da svolgere; ciò può accadere innanzitutto per il global service manutentivo, laddove la stazione appaltante spesso non è in grado di preventivare dettagliatamente la tipologia di servizi di cui necessita e della quantità; onde sono ben ipotizzabili i contenuti e le prescrizioni essenziali, per procedere poi, sulla base delle effettive esigenze, alla richiesta delle prestazioni effettive di cui necessita; fermo restando che, nell'ambito di tali categorie, è l'impresa aggiudicataria del global service a decidere le strategie gestionali per realizzare una maggiore efficienza. Invero, tale modello contrattuale è particolarmente indicato nel global service, in quanto contempla la possibilità di completare e/o modificare successivamente le offerte: l'art. 59, comma 4, del D.Lgs. n. 163/2006 stabilisce infatti che, "quando un accordo quadro è concluso con un solo operatore economico, gli appalti basati su tale accordo quadro sono aggiudicati entro i limiti delle condizioni fissate nell'accordo quadro. Per l'aggiudicazione di tali appalti, le stazioni appaltanti possono consultare per iscritto l'operatore parte dell'accordo quadro, chiedendogli di completare se necessario la sua offerta". La possibilità di completare l'offerta ben si adatta alla logica e alle finalità del global service; infatti, una volta verificate le esigenze della stazione appaltante, l'offerta potrà essere modulata in relazione alle esigenze emerse, in modo da perseguire la più efficiente gestione del servizio. È ovvio che la decisione in relazione alle necessità e al completamento dell'offerta spettano alla stazione appaltante, la quale potrà determinarsi sulle effettive esigenze dopo aver preso conoscenza dei rilievi fatti dal gestore, instaurando un colloquio che determinerà la definizione delle strategie operative.

Terminata la fase preparatoria, durante la quale l'Amministrazione si determina in merito allo strumento da impiegare per l'esecuzione dell'attività (gestione diretta – appalto – accordo quadro), nell'ipotesi in cui opti per il global service, sia se in appalto sia se in accordo quadro, dovrà ovviamente predisporre una procedura a evidenza pubblica per l'affidamento del global service. La predisposizione degli atti di gara (in particolare del Capitolato Speciale d'Appalto), data la eterogeneità e varietà delle prestazioni richieste e la particolare tecnicità dei contenuti, ha un contenuto complesso e postula un'elevata conoscenza tecnica da parte delle Amministrazioni, che, invero, è frequentemente assente.

Per rispondere a questa fisiologica lacuna, è intervenuta una interessantissima norma dettata dalla Direttiva n. 18/2004, che riconosce l'efficacia e la positività di un rapporto collaborativo tra imprese private e stazioni appaltanti, denominato "dialogo tecnico". Con esso le Amministrazioni appaltanti possono avvalersi della collaborazione delle imprese private per l'individuazione del migliore modello gestionale e, soprattutto, per la pre-

disposizione del capitolato speciale d'appalto¹³. Non v'è dubbio che la collaborazione di specialisti operanti nel settore è essenziale nella predisposizione delle specifiche tecniche e del disciplinare di gara, particolarmente negli appalti complessi. La norma ribadisce ovviamente che, tale ausilio, non deve avere l'effetto di limitare la concorrenza, favorendo magari l'impresa che presta la consulenza; pertanto la stazione appaltante ha sempre l'obbligo di verificare e valutare se le prescrizioni tecniche suggerite siano tali da consentire al più alto numero di concorrenti di partecipare alla gara.

Come già esposto, caratteristica principale dell'appalto di global service è che la procedura di gara è preordinata a individuare un unico soggetto chiamato a svolgere, nell'esecuzione dello stesso appalto, lavori, servizi e forniture. Da ciò deriva la difficoltà di inquadrare la disciplina applicabile alla singola tipologia di global service. Infatti, mentre può profilarsi l'ipotesi in cui le diverse prestazioni richieste siano tutte afferenti allo stesso settore (servizi, lavori o forniture), sì da applicarsi senza dubbio la relativa disciplina, più frequentemente accade invece che l'appalto di global service abbia a oggetto prestazioni afferenti a settori diversi (es. lavori e servizi, servizi e forniture, lavori e forniture, oppure tutte le predette categorie), rientrando pertanto a pieno titolo nella definizione di "appalto misto".

In ambito comunitario, la Direttiva n. 18 del 2004 enuncia i principi relativi agli appalti misti nel X considerando e ne definisce la disciplina all'art. 1.

Il X considerando recita che "un appalto pubblico è appalto pubblico di lavori solo se il suo oggetto riguarda specificatamente l'esecuzione delle attività di cui all'allegato I¹⁴, anche se l'appalto può riguardare la fornitura di altri servizi necessari per la esecuzione delle suddette attività. Gli appalti pubblici di servizi, anche nel settore dei servizi di gestione immobiliare, possono comprendere lavori. Tuttavia, se tali lavori sono accessori rispetto all'oggetto principale dell'appalto, e costituiscono quindi solo una conseguenza eventuale o un completamento del medesimo, il fatto che detti lavori facciano parte dell'appalto non giustifica la qualifica di appalto pubblico di lavori per l'appalto in questione". Il criterio adottato dalla Direttiva n. 18 del 2004, ai fini della individuazione della disciplina applicabile all'appalto misto, è dunque un criterio sicuramente qualitativo, che non ha riguardo alla quantità delle singole prestazioni, bensì all'oggetto;

¹³ «Prima dell'avvio di una procedura di aggiudicazione di un appalto, le amministrazioni aggiudicatrici, possono, avvalendosi di un dialogo tecnico, sollecitare o accettare consulenze che possono essere utilizzate nella preparazione del capitolato d'oneri a condizione che tali consulenze non abbiano l'effetto di limitare la concorrenza» (VIII considerando della Direttiva 31 marzo 2004, n. 18).

¹⁴ L'allegato I contiene l'elencazione della attività costituenti lavori pubblici.

dovrà dunque prendersi come punto di riferimento l'intero contratto e verificare, di volta in volta, se le prestazioni qualificabili come lavori, servizi e forniture abbiano rilievo accessorio o prevalente in relazione alla economia del contratto.

Tale impostazione ermeneutica è ribadita nell'art. 1 della Direttiva n. 18 del 2004, che conferma, con qualche specificazione, l'adozione del criterio della accessorialità per individuare la qualificazione e la conseguente disciplina di un appalto misto: "Gli appalti pubblici di forniture sono appalti pubblici diversi da quelli di cui alla lettera *b*) [*n.d.r.* lavori] aventi per oggetto l'acquisto, la locazione finanziaria, la locazione o l'acquisto a riscatto, con o senza opzione per l'acquisto di prodotti. Un appalto pubblico avente per oggetto la fornitura di prodotti e, a titolo accessorio, lavori di posa in opera e di installazione è considerato un appalto pubblico di forniture. Gli appalti pubblici di servizi sono appalti pubblici diversi dagli appalti pubblici di lavori o di forniture aventi per oggetto le prestazioni di servizi di cui all'allegato II. Un appalto pubblico avente per oggetto tanto dei prodotti quanto dei servizi di cui all'allegato II è considerato un appalto pubblico di servizi quando il valore dei servizi in questione supera quello dei prodotti oggetto dell'appalto. Un appalto pubblico avente per oggetto servizi di cui all'allegato II e che preveda attività ai sensi dell'allegato I solo a titolo accessorio rispetto all'oggetto principale dell'appalto è considerato un appalto pubblico di servizi"¹⁵.

L'articolo appena citato prende in esame i tre casi di commistione di prestazioni, adottando il criterio dell'accessorialità in caso di commistione di forniture/lavori e di servizi/lavori e al contrario un criterio quantitativo, basato sul valore della prestazione, in caso di commistione tra forniture/servizi. La scelta ricadente sul criterio qualitativo per individuare la disciplina applicabile nel caso di commistione con un appalto di lavori è pienamente condivisibile, se si considera che, nella maggior parte dei casi, il valore economico di questi ultimi è nettamente superiore ai servizi e alle forniture, pertanto l'adesione al criterio quantitativo avrebbe rischiato di rinviare sempre alla normativa sulle opere; diversamente, la sostanziale analogia di valore economico tra servizi e forniture ben permette l'applicazione del criterio quantitativo per l'individuazione dell'oggetto prevalente dell'appalto misto servizi/forniture.

La Direttiva n. 18/2004 è stata recepita in Italia con il già citato D.Lgs. 12 aprile 2006, n. 163 che, all'art. 14, ha integralmente riprodotto, sebbene con qualche aggiunta, la disciplina dei contratti misti¹⁶; tuttavia il legisla-

¹⁵ Art. 1, par. 2 lettere *c*) e *d*), Direttiva n. 18/2004.

¹⁶ L'art. 14, comma 1, del D.Lgs. n. 163/2006 reca la definizione di contratti misti: «I contratti misti sono contratti pubblici aventi per oggetto: lavori e forniture, lavori e servizi; lavori, servizi e forniture; servizi e forniture». L'art. 14, comma 2 lett. *a*), stabilisce che "un contratto pubblico avente per oggetto la fornitura di prodotti e, a titolo accessorio, lavori di posa in opera e di

tore italiano, in relazione ai casi di commistione tra appalti di forniture e lavori e ai casi di commistione fra servizi e lavori, adotta un criterio non basato esclusivamente sull'accessorietà, ma anche sulla quantità: recita, infatti, l'art. 14, comma 3, del D.Lgs. n. 163/2006 che, *"ai fini della applicazione del comma 2, l'oggetto principale del contratto è costituito dai lavori se l'importo dei lavori assume rilievo superiore al 50%, salvo che, secondo le caratteristiche specifiche dell'appalto, i lavori abbiano carattere meramente accessorio rispetto ai servizi e alle forniture"*. In sostanza, con il Codice degli appalti, il legislatore italiano ha previsto un correttivo quantitativo al criterio dell'accessorietà, codificando una regola per l'individuazione dell'oggetto principale del contratto: qualora l'importo dei lavori superi il 50% di quello dei servizi o delle forniture, l'oggetto principale del contratto è costituito da lavori; pertanto, per lo svolgimento della procedura a evidenza pubblica, si applicheranno tutte le prescrizioni in materia di lavori pubblici. Tale presunzione è comunque relativa, in quanto il legislatore ha previsto che, anche se il valore dei lavori è superiore al 50%, l'appalto sarà considerato di forniture o servizi, se i lavori, nell'ambito dell'economia del contratto, assumano valore "meramente" accessorio.

Il citato comma 3 dell'art. 14 del D.Lgs. n. 163/2006, con l'obiettivo di fornire un parametro certo per l'individuazione dell'oggetto principale del contratto, ha reso il compito più difficoltoso agli operatori e agli interpreti, introducendo il criterio del "lavoro meramente accessorio" accanto al concetto di "lavoro accessorio", non indicando alcun parametro che possa far presumere quando un lavoro, di valore superiore al 50%, sia meramente accessorio e tale da far applicare la disciplina in tema di servizi e/o forniture. Nell'attesa di pronunce giurisprudenziali che aiutino a definire il concetto di "mera accessorietà", è evidente che la valutazione di quanto un lavoro sia "accessorio" o "meramente accessorio" è oggetto di discrezionalità tecnica difficilmente censurabile.

.....
installazione è considerato un "appalto pubblico di forniture"». L'art. 14, comma 2 lett. b), stabilisce che «un contratto pubblico avente per oggetto prodotti e servizi di cui all'allegato II è considerato "appalto pubblico di servizi" quando il valore dei servizi supera quello dei prodotti oggetto dell'appalto». L'art. 14, comma 2 lett. c), stabilisce infine che "un contratto pubblico avente per oggetto servizi di cui all'allegato II e che preveda attività ai sensi dell'allegato I solo a titolo accessorio rispetto all'oggetto principale dell'appalto è considerato un "appalto pubblico di servizi"».

È utile ricordare come la disciplina precedente si basasse su un criterio quasi esclusivamente quantitativo; infatti l'art. 2, comma 1, della legge 11 febbraio 1994, n. 109 stabiliva che «nei contratti misti di lavori, forniture e servizi e nei contratti di forniture o di servizi quando comprendono lavori si applicano le norme della presente legge qualora i lavori assumano rilievo superiore al 50%. Quest'ultima disposizione non si applica ove i lavori abbiano carattere meramente accessorio rispetto all'oggetto principale dedotto in contratto». Tale formulazione era perfettamente in linea con l'art. 3, comma 3, del D.Lgs. 17 marzo 1995, n. 157: «Nei contratti misti di lavori e servizi e nei contratti di servizi quando comprendono lavori accessori, si applicano le norme della legge 11 febbraio 1994, n. 109 e successive modificazioni, qualora i lavori assumano rilievo superiore al 50%».

Si evidenzia comunque che, con l'entrata in vigore del D.Lgs. n. 163/2006, si è realizzata un'unificazione della disciplina relativa alle fasi dell'indizione e svolgimento della procedura a evidenza pubblica per la scelta dell'aggiudicatario; pertanto l'importanza dell'inquadramento dell'appalto misto nel settore dei lavori, dei servizi e delle forniture si rileva soprattutto nella fase di esecuzione del contratto¹⁷. Non solo, ma anche in tema di requisiti di accesso alla gara, la qualificazione dell'appalto misto nell'uno o nell'altro settore si manifesta assolutamente irrilevante, in quanto l'art. 15 del D.Lgs. n. 163/2006 precisa che i concorrenti che intendano partecipare alla gara devono possedere tutti i requisiti e le capacità richieste per le singole prestazioni da svolgere¹⁸.

Ne deriva, che in presenza di un contratto di global service di forniture e servizi, si applicherà la disciplina del settore di valore superiore; in caso di global service che abbia a oggetto servizi e/o forniture che concorrano con prestazioni di lavoro, si applicherà la disciplina del settore riguardante l'oggetto principale dell'appalto. Tutto ciò, fermo restando che l'operatore economico che partecipa alla gara dovrà possedere i requisiti e le capacità richieste per lo svolgimento di ogni singolo servizio.

4.2 Il capitolato speciale d'appalto

4.2.1 Caratteristiche generali

In questo paragrafo verranno affrontate le questioni giuridicamente rilevanti nella predisposizione del capitolato speciale d'appalto, ossia lo strumento principale di cui la stazione appaltante si serve per fissare le regole della procedura concorsuale e parte della disciplina del contratto che verrà perfezionato con l'aggiudicatario.

Verrà preliminarmente posta l'attenzione sulla tipologia dei soggetti che possono essere invitati alle gare pubbliche, posto che tutte le previsioni del capitolato debbono tener conto dei soggetti destinatari della relativa disciplina speciale. Saranno quindi prese in esame le questioni riguardanti i requisiti di partecipazione – soggettivi, tecnici ed economici – che i concorrenti debbono possedere; per concludere con le garanzie che la stazione appaltante deve pretendere dai concorrenti e dall'aggiudicatario. Tutte le questioni saranno trattate alla luce della recente riforma degli appalti pubblici, realizzata con il D.Lgs. 12 aprile 2006, n. 163, che ha recepito le Direttive nn. 17 e 18 del 31 marzo 2004.

¹⁷ Si pensi a tutta la disciplina dei lavori su collaudi, varianti, riserve ecc.

¹⁸ L'art. 15 del D.Lgs. n. 163/2006 dispone che "l'operatore economico che concorre alla procedura di affidamento di un contratto misto, deve possedere i requisiti di qualificazione e capacità prescritti dal presente codice per ciascuna prestazione di lavori, servizi e forniture".

4.2.1.1 Soggetti

L'art. 34 del D.Lgs. n. 163/2006¹⁹ individua sei categorie di concorrenti che possono concorrere alle gare pubbliche:

- a) i soggetti individuali, quali imprenditori singoli, società commerciali e cooperative;
- b) i consorzi di cooperative;
- c) i consorzi stabili;
- d) i raggruppamenti temporanei di imprese;
- e) i consorzi ordinari, anche costituiti in società consortili;
- f) i gruppi economici di interesse europeo (G.E.I.E.).

Non v'è dubbio che la tipologia di appalto oggetto della presente trattazione, caratterizzata dalla eterogeneità delle prestazioni richieste, non agevola la partecipazione della prima delle categorie sopra citate, attesa la difficoltà per un soggetto individuale di concepire una propria struttura imprenditoriale funzionale all'espletamento di servizi tra loro molto diversi; pertanto, tralasciando la residuale figura del G.E.I.E. che statisticamente rappresenta un soggetto assolutamente marginale nel panorama economico italiano²⁰, si prenderanno in esame le categorie di concorrenti che, caratterizzate dalla compartecipazione di più imprese, risultano più congeniali all'esecuzione dell'appalto di cui si tratta: i raggruppamenti di imprese e le tre tipologie di consorzi.

Si deve preliminarmente rilevare che i consorzi ordinari, al di là della denominazione che sembrerebbe accomunarli alle altre tipologie consortili, sono stati oramai assimilati ai raggruppamenti temporanei di imprese²¹, differenziandosi da questi ultimi nel solo elemento della stabilità della compagine sociale: mentre il raggruppamento viene posto in essere per la

¹⁹ L'art. 34 del D.Lgs. n. 163/2006, circa i soggetti che possono concorrere alle gare perché possibili affidatari di contratti pubblici, non differisce, fatto salvo quanto rilevato nella nota che segue, da quanto stabilito dalla previgente normativa dettata per i diversi settori (cfr. art. 10 della legge n. 109 del 1994, per le opere; art. 10 del D.Lgs. n. 398 del 1992, per le forniture; art. 11 del D.Lgs. n. 157 del 1995, per i servizi; art. 23 del D.Lgs. n. 158 del 1995, per gli appalti "esclusi").

²⁰ Il G.E.I.E. è una figura associativa introdotta dal diritto comunitario; essa prevede che gruppi di imprese si mettano insieme costituendo un nuovo soggetto giuridico, al fine di "agevolare o di sviluppare l'attività economica dei suoi membri, di migliorare o di aumentare i risultati di questa attività; il gruppo non ha lo scopo di realizzare profitti per se stesso" (Art. 3 del Regolamento CEE del 25 luglio 1985, n. 2137). La particolarità che rende interessante tale figura è che nel G.E.I.E. possono convivere sia società commerciali sia persone fisiche; ipotesi, questa, esclusa in ogni altra figura associativa o consortile. Ciò che ha invece sino a ora limitato l'uso del G.E.I.E. è la necessità che lo stesso sia costituito da almeno due soggetti che abbiano la sede centrale della attività in Stati diversi dell'Unione europea.

²¹ L'art. 37 del D.Lgs. n. 163/2006 – rubricato "Raggruppamenti temporanei e consorzi ordinari di concorrenti" – detta infatti una comune disciplina per i raggruppamenti di imprese e i consorzi ordinari.

singola gara d'appalto, con il consorzio ordinario le imprese consorziate si dotano di uno strumento che può (teoricamente) permettere la loro partecipazione a tutte le procedure concorsuali²²; dalla descritta sostanziale equiparazione dei raggruppamenti di imprese con i consorzi ordinari discende un'importante disposizione contenuta nella normativa unificata sugli appalti pubblici, secondo la quale i consorzi ordinari non possono partecipare a raggruppamenti temporanei di imprese²³.

Non v'è dubbio che i consorzi ordinari e, vieppiù, i raggruppamenti temporanei di imprese, siano i soggetti maggiormente interessati alle gare d'appalto che abbiano a oggetto l'affidamento di una pluralità di servizi, attesa la loro ontologica capacità di riunire (stabilmente nel consorzio, occasionalmente nel raggruppamento di imprese) capacità imprenditoriali diverse, tali da poter espletare tutte le eterogenee prestazioni poste in gara.

Il D.Lgs. n. 163/2006 dedica ai raggruppamenti e ai consorzi ordinari l'art. 37, il quale non differisce sostanzialmente dalle precedenti normative²⁴, se non per la disposizione, invero assai rilevante, che estende la responsabilità solidale degli associati o dei consorziati, inizialmente prevista nei riguardi della sola stazione appaltante, anche in favore dei subappaltatori e dei fornitori²⁵. Responsabilità, quest'ultima, che comporterà l'adozione di particolari cautele all'atto della formalizzazione del patto di raggruppamento o della costituzione del consorzio ordinario, attesa l'assoluta impossibilità, soprattutto per le imprese raggruppate, di conoscere e "governare" i rapporti delle altre imprese con i subappaltatori e, soprattutto, con i rispettivi fornitori.

Come anticipato, le altre figure consortili contemplate dal D.Lgs. n. 163/2006 sono i consorzi di cooperative²⁶ e i consorzi stabili²⁷; i quali sono

²² I consorzi ordinari aventi attività esterna sono regolati dagli artt. 2612 e seguenti del codice civile. Il consorzio ordinario si realizza mediante il perfezionamento di un contratto tra i soci promotori, che assumono la figura di consorziati; sebbene lo stesso abbia vocazione esterna, potendo intrattenere direttamente rapporti con i terzi, può non assumere alcuna forma societaria, rimanendo una mera struttura contrattuale senza personalità giuridica. Tuttavia, a mente dell'art. 2615 *ter* del codice civile, i consorzi ordinari possono costituirsi in società consortili, rivestendo una delle forme societarie contemplate nei capi III e seguenti del Titolo V (libro 5°) del codice civile: società in nome collettivo, società a responsabilità limitata, società in accomandita semplice, società in accomandita per azioni e società per azioni.

²³ Dispone l'art. 34, comma 1 lett. *d*), del D.Lgs. n. 163/2006 che i raggruppamenti di imprese possono essere costituiti dalle sole categorie indicate nelle lett. *a*) (imprenditori individuali, società commerciali e cooperative), lett. *b*) (consorzi di cooperative) e lett. *c*) (consorzi stabili).

²⁴ Cfr. art. 13 della legge n. 109/1994, per le opere; art. 10 del D.Lgs. n. 398/1992, per le forniture; art. 11 del D.Lgs. n. 157/1995, per i servizi; art. 23 del D.Lgs. n. 158/1995, per gli appalti "esclusi".

²⁵ Tale responsabilità solidale è eccezionalmente esclusa per le imprese assuntrici di lavori scorporabili o di servizi secondari, che, come tali, assumano la veste di mandante in un raggruppamento cd. "verticale" (cfr. art. 37, comma 5, D.Lgs. n. 163/2006).

²⁶ Nell'ambito del più ampio *genus* dei consorzi, i consorzi di cooperative hanno natura del

accomunati dalla norma fondamentale che ne regola le modalità di partecipazione alle gare pubbliche: l'art. 35 del D.Lgs. n. 163/2006 distingue tra i requisiti di idoneità tecnica e finanziaria, che debbono essere posseduti e comprovati direttamente dal consorzio (di cooperative o stabile) – il quale, differentemente dal consorzio ordinario che opera al pari dei raggruppamenti di imprese in favore delle imprese consorziate, matura nel tempo autonomi requisiti tecnici e patrimoniali – da quelli relativi alla disponibilità delle attrezzature, dei mezzi d'opera e dell'organico medio annuo, per i quali il consorzio (di cooperative o stabile) può beneficiare, cumulandoli, dei requisiti delle imprese consorziate.

La recente normativa sugli appalti pubblici ha dettato una particolare disciplina per i consorzi stabili, estendendone la partecipazione, inizialmente limitata alle opere, anche alle gare per forniture e per servizi²⁸.

Affinché un consorzio possa considerarsi stabile è necessario che lo stesso sia formato da almeno tre consorziati²⁹, che abbiano deciso di operare in modo continuativo per un periodo di tempo non inferiore a cinque anni, istituendo a tal fine una comune struttura di impresa.

Il consorzio stabile rappresenta una particolare opportunità per gli imprenditori che intendano operare in modo strutturalmente congiunto, posto che, in tale tipo di consorzio, sono sintetizzati tutti gli elementi positivi che caratterizzano le altre due figure consortili: come nel consorzio ordinario, il consorzio stabile acquisisce da subito i requisiti tecnico-economici dei propri consorziati, potendo in tal guisa partecipare immediatamente alle gare d'appalto, con ciò superando il limite ontologico dei consorzi di cooperative, che non possono cumulare né requisiti tecnici né economico-finanziari, dovendo attendere di maturare direttamente tali caratteristi-

.....
tutto particolare, tanto che la relativa disciplina è più vicina a quella delle cooperative che non a quella degli altri tipi di consorzi. I consorzi di cooperative, anziché nel codice civile, sono disciplinati dalla speciale normativa tesa a regolare unitariamente il fenomeno cooperativistico (cfr. legge 25 giugno 1909 n. 422, R.D. 12 febbraio 1911, n. 278 e D.Lgs. del Capo Provvisorio dello Stato 14 dicembre 1947 n. 1577), che disciplina le modalità di costituzione dei consorzi di cooperative, i requisiti dei consorziati, l'iscrizione al registro prefettizio, nello schedario generale della cooperazione e le modalità di partecipazione agli appalti pubblici. A quest'ultimo riguardo è utile precisare che la partecipazione *ex lege* dei consorzi di cooperative di produzione e lavoro agli appalti pubblici (differentemente dai consorzi ordinari, la cui partecipazione è stata dubbia sino all'espressa disposizione contenuta nella legge n. 109/1994) sia stata dichiarata sin dal 1909 con la legge n. 422, il cui art. 1 recita che «le società cooperative di produzione e lavoro legalmente costituite possono riunirsi in consorzio per assumere [...] appalti di opere pubbliche dello Stato»; mentre il successivo art. 4 della medesima legge contempla, poi, l'importante attribuzione ai consorzi di cooperative della personalità giuridica autonoma, rispetto ai consorziati.

²⁷ Con il D.Lgs. n. 163/2006 il "consorzio stabile", figura consortile introdotta nelle sole opere pubbliche dal D.P.R. n. 554/1999, può partecipare a tutte le procedure concorsuali pubbliche, ivi incluse le gare aventi a oggetto la materia che interessa la presente pubblicazione.

²⁸ Cfr. art. 36 del D.Lgs. n. 163/2006.

²⁹ Possono costituire un consorzio stabile gli imprenditori individuali, le società commerciali e le cooperative (cfr. art. 34, comma 1 lett. c) del D.Lgs. n. 163/2006).

che³⁰; come in quello di cooperative, il consorzio stabile matura direttamente i requisiti economico-finanziari e tecnico-organizzativi; ma, a differenza del primo, allo scioglimento del consorzio stabile, purché entro i sei anni alla costituzione, i suddetti requisiti sono “ereditati” dai consorziati in ragione della quota posseduta³¹.

4.2.1.2 Requisiti soggettivi e generali

I requisiti soggettivi sono le condizioni generali che debbono possedere i concorrenti – sia l’impresa che gli amministratori della stessa – per poter partecipare alla procedure concorsuali pubbliche.

A differenza dei requisiti tecnici ed economici, i quali rispondono all’esigenza di comprovare alla stazione appaltante la capacità imprenditoriale del concorrente, il possesso dei requisiti soggettivi comprova la serietà e la probità del concorrente.

I requisiti soggettivi debbono essere previsti nel capitolato speciale d’appalto quali elementi indispensabili per l’ammissione alla gara, con la conseguenziale esclusione dalla stessa in danno di quei concorrenti che non ne potranno dimostrare l’integrale possesso. Per l’identificazione dei requisiti soggettivi ogni stazione appaltante dovrà utilizzare l’inderogabile elenco posto nell’art. 38 del D.Lgs. n. 163/2006³².

Nei requisiti generali di partecipazione è anche compresa l’iscrizione alla camera di commercio, da cui la stazione appaltante potrà conoscere se il concorrente annovera, nel proprio oggetto sociale, le attività poste in gara, chi siano i rappresentanti legali dell’impresa concorrente e se la stessa abbia subito negli ultimi cinque anni procedure fallimentari³³.

4.2.1.3 Requisiti economico-finanziari e tecnico-organizzativi

Quanto sin qui rilevato attiene a una parte della legge speciale di gara su cui la stazione appaltante non può esplicitare la propria discre-

³⁰ Tale prerogativa si ricava dal combinato disposto della norma che prevede la cumulabilità della somma della cifra d’affari, addirittura aumentata di percentuali predefinite (cfr. art. 36, comma 6, del D.Lgs. n. 163/2006), con quella che riconosce al consorzio stabile di partecipare alle gare pubbliche utilizzando le qualificazioni delle imprese consorziate (cfr. art. 36, comma 7, del D.Lgs. n. 163/2006).

³¹ Cfr. art. 36, comma 2, del D.Lgs. n. 163/2006.

³² L’art. 38 del D.Lgs. n. 163/2006 contempla un elenco non dissimile da quelli precedentemente previsti dalle singole normative di settore. Le novità più interessanti sono rappresentate dagli ultimi due documenti richiesti: il primo relativo alla formale introduzione nella normativa sugli appalti della dichiarazione sull’assolvimento degli obblighi in favore dei lavoratori disabili di cui all’art. 17 della legge 1° marzo 1999, n. 68; il secondo concerne le eventuali sanzioni comminate ai sensi della legge che ha introdotto nel nostro ordinamento la responsabilità amministrativa degli enti, ivi incluse le imprese, ossia il D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231.

³³ Cfr. art. 39 del D.Lgs. n. 163/2006.

zionalità, essendo, quelle sopra citate, clausole imposte dalla normativa di riferimento.

Diverso è il caso dei requisiti di cui al presente paragrafo. In questo caso la normativa attuale, come del resto quella precedente, indica quali siano gli elementi, economici e tecnici, che la stazione appaltante può richiedere ai concorrenti, ma lascia alla stessa la decisione sulla "misura" di essi; "misura" che dovrà rispondere al generale principio di proporzionalità, posto che i requisiti di ammissione debbono comunque essere proporzionati al valore e alla complessità dell'appalto.

I requisiti di capacità economica e finanziaria, ovverosia gli elementi atti a dimostrare la solidità del concorrente, sono fissati nell'art. 41 del D.Lgs. n. 163/2006, che invita la stazione appaltante a richiedere uno o più dei seguenti documenti:

- a) almeno due referenze bancarie;
- b) bilanci, ovvero la relativa dichiarazione *ex* D.P.R. n. 445/2000;
- c) fatturato globale e specifico realizzato nell'ultimo triennio, ovvero le relative dichiarazioni *ex* D.P.R. n. 445/2000. Si deve rilevare che, diversamente da quelli tecnici, con riguardo ai requisiti economici la norma in esame offre alla stazione appaltante la possibilità di chiedere anche altri documenti, ritenuti dalla stessa necessari per la verifica dell'affidabilità dei concorrenti.

Quanto ai tre documenti prefissati dalla normativa sugli appalti – tenendo conto dello specifico oggetto della presente pubblicazione e della consequenziale circostanza che alle relative gare partecipano normalmente associazioni di imprese e consorzi che raggruppano professionalità diverse – è utile rilevare che, mentre i primi due (referenze bancarie e bilanci) attengono alla solidità generale dell'impresa, onde ciascuna impresa raggruppata deve allegarli all'offerta, il terzo può ben essere "parcellizzato" in caso di partecipazione di imprese raggruppate o consorziate; potendo ben essere ammessa sia la cumulabilità del fatturato globale richiesto (magari prevedendo percentuali minime per la capogruppo e le mandanti), sia la possibilità che il fatturato specifico sia dichiarato dalle imprese chiamate concretamente a eseguire i relativi servizi. Anzi, a ben vedere, quest'ultima clausola appare assolutamente necessaria, atteso che, nel global service, sono normalmente messi in gara servizi assolutamente eterogenei.

I requisiti attestanti la capacità tecnica e professionale sono stabiliti nell'art. 42 del D.Lgs. n. 163/2006, che indica undici elementi idonei a dimostrare la "perizia" imprenditoriale del concorrente, tutti comprovabili anche mediante dichiarazione *ex* D.P.R. n. 445/2000. La stazione appaltante può completare la valutazione della capacità tecnica del concorrente

chiedendo anche il certificato di qualità aziendale, ovvero l'impiego di misure equivalenti di garanzia di qualità³⁴.

Anche in questo caso vale la considerazione che, in caso di affidamento di un *global service*, la stazione appaltante dovrà declinare la richiesta dei requisiti tecnici tenendo conto della partecipazione di imprese raggruppate o consorziate, consentendo la cumulabilità dei requisiti. Non solo, laddove nella pluralità dei servizi posti in gara vi siano anche servizi di pulizia, la stazione appaltante dovrà richiedere all'impresa deputata all'espletamento di tali servizi l'iscrizione alla Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura, con l'indicazione della relativa fascia³⁵, che esonera l'impresa dall'allegare taluni documenti relativi a requisiti soggettivi³⁶, economici³⁷ e tecnici³⁸.

4.2.1.4 L'avvalimento

La possibilità di "avvalersi" di requisiti altrui era già prevista nella precedente Direttiva in materia di appalti pubblici di servizi, la 92/50/CEE, invocando la quale la giurisprudenza amministrativa, già prima della Direttiva n. 18/2004 e del D.Lgs. n. 163/2006, ne prevedeva l'applicabilità nel nostro ordinamento.

Ora, con l'espressa previsione contenuta nelle Direttiva n. 17 (art. 54) e n. 18 (artt. 47 e 48) del 2004 e nell'art. 49 del D.Lgs. n. 163/2006, l'avvalimento è entrato a pieno titolo nel nostro ordinamento. Attraverso tale strumento un concorrente che non possiede i requisiti economico-finanziari e/o tecnico-organizzativi (ovvero di attestazione della certificazione SOA in caso di opere) per partecipare a una gara di lavori, servizi o forniture può soddisfare la relativa richiesta utilizzando i requisiti di un altro soggetto, definito quale "ausiliario" del concorrente.

Il D.Lgs. n. 163/2006, nel disciplinare le modalità di partecipazione di un concorrente che intende avvalersi di un'impresa ausiliaria³⁹, pone tut-

³⁴ Cfr. art. 43 del D.Lgs. n. 163/2006.

³⁵ Le fasce per le imprese di pulizie sono previste nell'art. 3 del D.M. del 7 luglio 1997, n. 274, recante il regolamento di attuazione degli artt. 1 e 4 della legge n. 82/1994.

³⁶ L'assenza dello stato di fallimento e altre procedure, l'assenza di condanne e la non commissione di errori gravi (cfr. art. 38, comma 1, lett. *a*), *c*) e *f*), del D.Lgs. n. 163/2006).

³⁷ La produzione dei bilanci e la dichiarazione del fatturato (cfr. art. 41, comma 1, lett. *b*) e *c*), del D.Lgs. n. 163/2006).

³⁸ La produzione dell'elenco dei principali servizi, l'indicazione dell'organico tecnico, la descrizione delle attrezzature possedute, l'indicazione dei titoli dei dirigenti, l'indicazione delle misure di gestione ambientale, l'indicazione del numero medio annuo di dipendenti, la descrizione delle attrezzature impiegate nell'appalto, l'allegazione di campioni e dei certificati di qualità dei beni forniti (cfr. art. 42, comma 1, lett. *a*), *b*), *c*), *d*), *e*), *f*), *g*), *h*), *i*), *l*) e *m*), del D.Lgs. n. 163/2006).

³⁹ Il concorrente deve per esempio allegare la dichiarazione dell'impresa ausiliaria, con la quale questa si obbliga per tutta la durata dell'appalto sia verso il concorrente sia verso l'Ammi-

tavia un vincolo di responsabilità solidale che lega indissolubilmente il concorrente e l'impresa ausiliaria per tutta la durata del contratto intercorrente con la Pubblica Amministrazione⁴⁰; solidarietà che, si ritiene, limiterà in concreto l'utilizzo dello strumento in esame: recita infatti il comma 5° dell'art. 49 del D.Lgs. n. 163/2006 che "il concorrente e l'impresa ausiliaria sono responsabili in solido nei confronti della stazione appaltante in relazione alle prestazioni oggetto del contratto".

4.2.1.5 Le garanzie

Oltre alle garanzie da richiedere in sede di gara⁴¹ e a quelle da esigere a seguito dell'aggiudicazione⁴², nel contratto global service è opportuno che la stazione appaltante preveda taluni standard minimi che l'affidatario deve impegnarsi a raggiungere: sarà pertanto necessario prevedere dei livelli minimi di qualità, cui correlare effetti premiali, in caso di raggiungimento degli stessi, o addirittura penali, in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi minimi.

4.2.2 La regia

Per regia si intende, nei contratti di global service, il coordinamento di tutte le attività espletate dall'aggiudicatario, il controllo delle esigenze che possano determinare modifiche agli interventi, l'interconnessione con la stazione appaltante, il monitoraggio degli obiettivi, qualitativi ed economici, fissati nel bando e/o proposti nell'offerta.

La regia, così intesa, è invero l'attività effettivamente caratterizzante il global service, che, come già anticipato, è evidentemente qualcosa di più, e per certi aspetti di diverso, della semplice sommatoria dei servizi appaltati. Onde una duplice conseguenza negli atti di gara: sarà innanzitutto

.....
nistrazione precedente, a mettere a disposizione le risorse necessarie di cui il concorrente necessita; o anche che, in relazione a una medesima gara, un'impresa non può partecipare e dichiarare di essere ausiliaria di un altro concorrente, né può fare da ausiliaria a più concorrenti (cfr. art. 49 del D.Lgs. n.163/2006).

⁴⁰ Responsabilità solidale che è invece del tutto assente nella disciplina dettata dalle Direttive nn. 17 e 18 del 2004.

⁴¹ Il sistema di garanzie da prestarsi in sede di offerta è disciplinato dall'art. 75 del D.Lgs. n. 163/2006, che prevede la prestazione di una cauzione provvisoria del 2% dell'importo indicato nel bando, oltre all'impegno di un fideiussore a rilasciare la garanzia fideiussoria in caso di aggiudicazione.

⁴² Il sistema di garanzie da prestarsi in sede contrattuale è disciplinato dall'art. 113 del D.Lgs. n. 163/2006, che prevede la prestazione di una cauzione definitiva del 10% dell'importo contrattuale; l'importo della cauzione può aumentare in caso di aggiudicazioni a offerte precedenti ribassi superiori al 10% e può essere progressivamente svincolata in ragione dell'avanzamento dei lavori o della durata residua dell'appalto.

opportuno che la stazione appaltante, nei 7 requisiti tecnici di ammissione, richieda che il concorrente, ovvero una delle imprese raggruppate o consorziate, abbia maturato una specifica professionalità nel coordinamento e nel monitoraggio di global service; sarà inoltre opportuno che, tra gli elementi di valutazione dell'offerta, vi sia un parametro dedicato alla valutazione del progetto di coordinamento e controllo, che il concorrente intende porre in atto quale miglioria o implementazione delle indicazioni già fornite dalla stazione appaltante.

4.2.3 Il controllo

Assolutamente collegato all'attività indicata nel paragrafo che precede, è il sistema di controllo che l'aggiudicatario proporrà di porre in essere per consentire il costante monitoraggio della qualità, efficacia ed efficienza di ciascun servizio appaltato. Detto sistema di controllo deve essere assolutamente collegato alla stazione appaltante, affinché anch'essa possa avere strumenti idonei per monitorare l'esecuzione dei servizi e interagire in tempo reale con l'aggiudicatario.

Anche in questo caso sarà opportuno che la predetta attività sia prevista nelle prescrizioni tecniche, affinché possano concorrere alla gara imprese realmente in grado di offrire il descritto sistema di controllo, oltre a prevedere un parametro di valutazione del progetto che premi i migliori sistemi di controllo offerti.

4.3 L'offerta

4.3.1 Elementi di valutazione dell'offerta

Non v'è dubbio che l'appalto di una pluralità di servizi, ivi inclusa la gestione complessiva degli stessi (cd. regia), dispieghi il massimo della potenzialità, e trovi la sua intima giustificazione, se la stazione appaltante, all'esito della procedura, riesce a individuare un'impresa, o un gruppo di imprese, che si manifesti non solo idonea nella gestione dei singoli servizi, ma anche e soprattutto in grado di porsi come interlocutore privilegiato dell'Amministrazione; sì da condividere con essa le singole attività, le correzioni da apportare alle stesse e gli obiettivi finali. Tale obiettivo può essere concretamente raggiunto se la stazione appaltante concepisce una procedura di gara che abbia nei due crocevia fondamentali – la fissazione dei requisiti di partecipazione e l'individuazione degli elementi di valutazione delle offerte – i punti chiave, per la selezione, con i primi, di un lotto di concorrenti affidabile dal punto di vista morale, tecnico ed economico e, con i secondi, dell'offerta maggiormente in grado di soddisfare gli interessi dell'ente appaltante.

Tali premesse portano inequivocabilmente a individuare nella "qualità" il fulcro centrale nella valutazione delle offerte; non solo adottando il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa⁴³, ma declinando in particolare una serie di elementi che aiutino la commissione giudicatrice a valutare le offerte progettuali secondo gli obiettivi strategici posti dalla stazione appaltante.

Si consiglia innanzitutto di parametrare i due macro elementi – prezzo e qualità – assegnando al secondo un peso significativamente maggiore (60 – 70 punti sui 100 disponibili). Il punteggio "tecnico" (qualità) potrà essere a sua volta suddiviso in ulteriori parametri di valutazione, che dovranno rispondere a due diverse esigenze: premiare "verticalmente" il complesso dell'offerta proposta dai concorrenti e valorizzare "orizzontalmente" ciascun singolo servizio posto in gara; si da avere un griglia di valutazione che possa compenetrare la valutazione specifica delle attività con la valorizzazione degli aspetti peculiari del global service, come la regia e il controllo dei servizi, l'interconnessione, anche informatica, con la stazione appaltante, gli obiettivi prestazionali e di risparmio.

Quanto al prezzo, lo stesso potrà essere valutato nel suo complesso, ovvero in alternativa valutato ponderalmente per ogni singolo servizio, in modo che il prezzo complessivo sia effettivamente apprezzato per il concreto dispiegarsi dello stesso.

Particolare attenzione deve essere posta alla disciplina dell'offerta anomala, profondamente innovata dal D.Lgs. n. 163/2006⁴⁴. La prima novità, perlomeno per gli appalti di servizi, è rappresentata dalla prescrizione di allegare all'offerta un documento nel quale il concorrente sinteticamente e preventivamente giustifichi la propria offerta⁴⁵. Sono stati poi modificati i metodi di individuazione delle offerte anormalmente basse: il D.Lgs. n. 163/2006, mentre ha chiaramente affermato che la stazione appaltante può sempre e comunque procedere alla verifica delle offerte che appaiano anormalmente basse⁴⁶, ha introdotto due nuovi metodi per l'individuazione delle soglie oltre le quali le offerte sono anormalmente basse, con l'obbligo, per l'amministrazione di avviare il relativo subprocedimento. Questi nuovi metodi riguardano

⁴³ Cfr. art. 83 del D.Lgs. n. 163/2006, che prevede, indicativamente, i seguenti elementi di valutazione: *a)* il prezzo, *b)* la qualità, *c)* il pregio tecnico, *d)* le caratteristiche estetiche e funzionali, *e)* le caratteristiche ambientali, *f)* il costo di utilizzazione e manutenzione, *g)* la redditività, *h)* il servizio successivo alla vendita, *i)* l'assistenza tecnica, *l)* la data di consegna ovvero il termine di consegna o di esecuzione, *m)* l'impegno in materia di pezzi di ricambio, *n)* la sicurezza di approvvigionamento.

⁴⁴ Cfr. artt. 86, 87, 88 e 89 del D.Lgs. n. 163/2006.

⁴⁵ Cfr. art. 86, comma 5, del D.Lgs. n. 163/2006.

⁴⁶ Cfr. art. 86, comma 3, del D.Lgs. n. 163/2006.

sia le gare aggiudicate con il criterio del prezzo più basso⁴⁷; sia le gare, che qui massimamente interessano, da aggiudicarsi con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa⁴⁸.

Quando un'offerta è anormalmente bassa la stazione appaltante, allorché ritenga insufficienti quelle formulate in sede di offerta, dovrà chiedere ulteriori giustificazioni al concorrente⁴⁹, concedendogli un termine non inferiore a dieci giorni per fornirle⁵⁰; quindi, laddove anche le ulteriori giustificazioni saranno giudicate negativamente, l'Amministrazione avrà l'onere di convocare il concorrente per un'approfondita analisi delle giustificazioni in contraddittorio⁵¹. Solo all'esito di tale procedimento la stazione appaltante potrà legittimamente procedere all'esclusione dell'offerta risultata anormalmente bassa.

4.4 Le procedure di aggiudicazione

Le procedure cui la stazione appaltante può utilizzare per la indizione di una gara avente a oggetto il global service sono la procedura aperta, la procedura ristretta, il dialogo competitivo e, in casi eccezionali, la procedura negoziata.

4.4.1 Procedura aperta

La procedura aperta si caratterizza per la concentrazione delle fasi di selezione ed esame delle offerte in un unico contesto temporale. Relativamente alle modalità di svolgimento della procedura, la stazione appaltante provvederà alla pubblicazione di un bando di gara⁵², in cui verranno inserite le informazioni generali. I soggetti interessati, nel termine stabilito dal bando, possono presentare offerta unitamente ai documenti richiesti⁵³.

⁴⁷ Cfr. art. 86, comma 1, del D.Lgs. n. 163/2006.

⁴⁸ Si ritengono anormalmente basse quelle offerte che abbiano contestualmente ottenuto, sia con riguardo ai punti conseguiti nel prezzo sia a quelli conseguiti nella qualità, un punteggio pari o superiore ai quattro quinti dei punti massimi previsti (cfr. art. 86, comma 2, del D.Lgs. n. 163/2006).

⁴⁹ Cfr. art. 87 del D.Lgs. n. 163/2006.

⁵⁰ Cfr. art. 88, comma 2, del D.Lgs. n. 163/2006.

⁵¹ Cfr. art. 88, comma 4, del D.Lgs. n. 163/2006.

⁵² Il bando deve essere pubblicato sulla *Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee*, sulla *Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana*, sul profilo del committente, sul sito del Ministero delle infrastrutture e trasporti e per estratto su due quotidiani a diffusione nazionale (art. 70 del D.Lgs. n. 163/2006).

⁵³ Il termine che deve intercorrere tra la data di invio del bando all'Ufficio delle pubblicazioni ufficiali della Comunità europee e la data di scadenza per la presentazione dell'offerta deve essere di almeno 52 giorni (cfr. art. 70, comma 2, del D.Lgs. n. 163/2006).

4.4.2 Procedura ristretta

Tale procedura si caratterizza per la presenza di una fase di preselezione dei concorrenti e una successiva fase di presentazione delle offerte, cui sono ammessi solo i concorrenti preselezionati.

La stazione appaltante pubblica dapprima il bando di gara, il quale contiene il termine di ricezione delle domande di ammissione⁵⁴ con le quali i concorrenti interessati avanzano richiesta di essere invitati, allegando i documenti attestanti il possesso dei requisiti soggettivi, tecnici ed economici richiesti quali requisiti di accesso. Scaduto il termine di ricezione previsto nel bando di gara, si apre una fase di preselezione (c.d. prequalificazione), nel corso della quale la commissione svolge l'istruttoria in ordine al possesso dei requisiti di ammissione. Al termine di tale verifica vengono individuati i concorrenti da invitare⁵⁵; a questi viene recapitata la lettera di invito e il capitolato, in cui si indicano le modalità e il termine per la presentazione delle offerte⁵⁶. Successivamente, come per le procedure aperte, si procede all'apertura delle offerte e all'aggiudicazione.

Tra le due procedure, per l'affidamento del global service appare pre-

.....
Si evidenzia che il D.Lgs. n. 163/2006 prevede la possibilità di ridurre detto termine sino a 36 giorni, e in casi eccezionali sino a 22 giorni, laddove l'Amministrazione procedente abbia preventivamente inviato alla *Gazzetta Ufficiale delle Comunità europee* l'avviso di preinformazione (cfr. art. 70, comma 7, del D.Lgs. n. 163/2006).

⁵⁴ Il termine che deve intercorrere tra la data di invio del bando all'Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee e la data di scadenza per la presentazione della domanda di partecipazione deve essere di almeno 37 giorni (cfr. art. 70, comma 3, del D.Lgs. n. 163/2006).

Si evidenzia che il D.Lgs. n. 163/2006 prevede anche in questo caso la possibilità di ridurre il termine sino a 15 giorni, laddove vi siano ragioni di urgenza da motivare adeguatamente (cfr. art. 70, comma 11, del D.Lgs. n. 163/2006).

⁵⁵ L'art. 62 del D.Lgs. n. 163/2006 stabilisce che, a determinate condizioni, è possibile predeterminare il numero dei soggetti da invitare: "Nelle procedure ristrette relative a servizi o forniture, ovvero a lavori di importo pari o superiore a quaranta milioni di euro, nonché nelle procedure negoziate con pubblicazione di un bando di gara e nel dialogo competitivo quale che sia l'oggetto del contratto, le stazioni appaltanti, quando lo richieda la difficoltà o la complessità dell'opera, della fornitura o del servizio, possono limitare il numero di candidati idonei che inviteranno a presentare un'offerta, a negoziare, o a partecipare al dialogo, purché vi sia un numero sufficiente di candidati idonei. Quando si avvalgono di tale facoltà, le stazioni appaltanti indicano nel bando di gara i criteri, oggettivi, non discriminatori, secondo il principio di proporzionalità, che intendono applicare, il numero minimo dei candidati che intendono invitare, e, ove lo ritengano opportuno per motivate esigenze di buon andamento, il numero massimo. Nelle procedure ristrette di cui al comma 1, il numero minimo di candidati non può essere inferiore a dieci, ovvero a venti per lavori di importo pari o superiore a quaranta milioni di euro, se sussistono in tale numero soggetti idonei".

⁵⁶ Il termine per la ricezione delle offerte non può essere inferiore a 40 giorni dalla data di spedizione della lettera di invito (cfr. art. 70, comma 4, D.Lgs. n. 163/2006). Si evidenzia anche che il D.Lgs. n. 163/2006 prevede la possibilità di ridurre detto termine sino a 36 giorni, e in casi eccezionali sino a 22 giorni, laddove l'Amministrazione procedente abbia preventivamente inviato alla *Gazzetta Ufficiale delle Comunità europee* l'avviso di preinformazione (cfr. art. 70, comma 7, del D.Lgs. n. 163/2006). In caso di urgenza il termine può essere ulteriormente ridotto sino a 10 giorni (cfr. art. 70, comma 11 lett. b), del D.Lgs. n. 163/2006).

feribile il ricorso alla procedura ristretta, in quanto, quello in esame, è un appalto complesso in cui i requisiti di partecipazione richiesti sono più articolati e, correlativamente, anche il confezionamento dell'offerta si presume complesso; pertanto una fase dedicata alla sola preselezione consente non solo di valutare più attentamente i requisiti di partecipazione, ma evita ai soggetti non idonei di spendere energie nella formulazione dell'offerta, che, con riguardo alla progettazione tecnica, è assai complessa. Lo stesso D.Lgs. n. 163/2006 raccomanda l'utilizzo della procedura ristretta quando il contratto abbia per oggetto prestazioni più complesse della mera esecuzione e quando il criterio prescelto sia quello dell'offerta economicamente più vantaggiosa⁵⁷.

4.4.3 Dialogo competitivo

Il *global service*, come già ampiamente esposto, si caratterizza per la pluralità e l'eterogeneità delle prestazioni richieste e frequentemente anche per l'impossibilità, per le stazioni appaltanti, di definire nello specifico le prestazioni di cui le stesse necessitano. Per far fronte a tali difficoltà il legislatore comunitario ha introdotto, accanto alla procedura aperta o ristretta, un'altra procedura concorsuale: il dialogo competitivo.

Il dialogo competitivo è una procedura "in fieri"; con essa la stazione appaltante non predetermina i mezzi e le prestazioni di cui ha bisogno, ma li definisce nel corso dello svolgimento della procedura. La definizione e la finalità del dialogo competitivo sono fornite ancora una volta dalla Direttiva n. 18/2004, che lo definisce come "una procedura aperta alla quale qualsiasi operatore economico può chiedere di partecipare e nella quale l'amministrazione aggiudicatrice avvia un dialogo con i candidati ammessi a tale procedura al fine di elaborare una o più soluzioni atte a soddisfare le sue necessità e sulla base della quale o dei quali i candidati saranno invitati a presentare le offerte"⁵⁸. Le esigenze sottese all'introduzione del dialogo competitivo nel panorama normativo sono chiaramente descritte nel XXXI considerando della stessa Direttiva, in cui si legge che "[...] nella misura in cui il ricorso a procedure aperte o ristrette non consenta di aggiudicare detti appalti, occorre prevedere una procedura flessibile che salvaguardi sia la concorrenza tra operatori economici sia la necessità delle amministrazioni aggiudicatrici di discutere con ciascun candidato tutti gli aspetti dell'appalto".

Tale istituto, il cui recepimento era facoltativo da parte degli stati mem-

⁵⁷ L'art. 55, comma 2, del D.Lgs. n. 163/2006 stabilisce che "le stazioni appaltanti utilizzano di preferenza le procedure ristrette quando il contratto non ha per oggetto la sola esecuzione, o quando il criterio di aggiudicazione è quello dell'offerta economicamente più vantaggiosa".

⁵⁸ Art. 1, comma 11 lett. c), della Direttiva n. 18/2004.

bri⁵⁹, è stato recepito in Italia con l'art. 58 del D.Lgs. n. 163/2006⁶⁰. Con il dialogo competitivo l'ente procedente, qualora si trovi di fronte a un appalto particolarmente complesso⁶¹, avvia un dialogo con i candidati ammessi, al fine di elaborare, anche all'esito di vari livelli successivi, una o più soluzioni atte a soddisfare le proprie necessità; l'ente aggiudicatore prosegue il dialogo finché non è in grado di individuare, se del caso dopo averle confrontate, la soluzione che possa soddisfare al meglio le proprie necessità. Dopo aver dichiarato concluso il dialogo⁶² e averne informato i partecipanti, la stazione appaltante invita i concorrenti a presentare le offerte finali, da formularsi in base alla soluzione presentata e specificata nella fase del dialogo.

Durante il dialogo l'ente aggiudicatore deve garantire la parità di trattamento, essendo suo obbligo quello di non fornire in modo discriminatorio informazioni che possano favorire alcuni concorrenti rispetto ad altri; ovvero rivelando le soluzioni proposte.

Dal presupposto della complessità dell'appalto discende che il criterio di aggiudicazione della procedura svolta con il dialogo competitivo è quello dell'offerta economicamente più vantaggiosa⁶³.

Il dialogo competitivo è la procedura che potrebbe ben adattarsi all'affidamento del global service; tale procedura infatti, attesa la eterogeneità delle prestazioni che il tipo di contratto richiede e il collegamento intimo tra le stesse, consente alla stazione appaltante di definire *in divenire* i mezzi di cui necessita e il piano economico finanziario e giuridico, sui cui impostare l'appalto, stante la difficoltà di fornirli *ab origine*.

4.5 Il Service Level Agreement (SLA)

Il contratto di global service è un contratto basato sui risultati e sulla qualità dei servizi resi. Nell'economia del contratto di global service rivestono

⁵⁹ L'art. 29, comma 1, della Direttiva n. 18/2004 stabilisce che "nel caso di appalti particolarmente complessi gli Stati membri possono prevedere che l'amministrazione aggiudicatrice, qualora ritenga che il ricorso alla procedura aperta o ristretta non permetta l'aggiudicazione dell'appalto, possa avvalersi del dialogo competitivo".

⁶⁰ L'art. 58 del D.Lgs. n. 163/2006 entrerà in vigore il 1° febbraio 2007, per effetto del D.L. 12 maggio 2006, n. 173, convertito con legge 12 luglio 2006, n. 228.

⁶¹ L'art. 58, comma 2, del D.Lgs. n. 163/2006 indica alcuni presupposti per individuare l'appalto particolarmente complesso: *a*) impossibilità di individuare da parte della stazione appaltante i mezzi tecnici atti a soddisfare le proprie necessità; *b*) la stazione appaltante non è in grado di specificare l'impostazione giuridica.

⁶² Le fasi di svolgimento della procedura di svolgimento del dialogo competitivo sono: *a*) pubblicazione di un bando in cui la stazione appaltante evidenzia le proprie necessità; *b*) avvio del dialogo con i candidati; *c*) concluso il dialogo, le stazioni appaltanti invitano i candidati a presentare le offerte; *d*) in ultimo si apre la ordinaria di valutazione delle offerte.

⁶³ Cfr. art. 58, comma 4, del D.Lgs. n. 163/2006.

carattere fondamentale i *Service Level Agreement* (c.d. SLA) definibili come parametri di controllo prestazionale, attraverso i quali la stazione appaltante può valutare il livello di servizio fornito dall'appaltatore; nei SLA sono infatti specificati i livelli minimi qualitativi al di sotto dei quali le prestazioni dell'affidatario del global service si considerano inaccettabili. Tali parametri vengono definiti durante la formulazione della documentazione di gara e consentono di misurare efficacemente il livello dei servizi richiesti.

Ai fini della definizione degli SLA, il committente dovrà individuare gli indicatori (tempistica, reclami degli utenti, soddisfazione degli utenti ecc.) sui quali misurare la qualità del servizio. È evidente che la definizione degli SLA comporta anche l'obbligo, in capo all'affidatario del global service, di comunicare periodicamente dati e risultati al fine di consentire al committente pubblico un monitoraggio periodico e esaustivo della qualità del servizio.

È altresì opportuno che, a livello contrattuale, venga stabilito che, al mancato rispetto degli standard qualitativi richiesti, scattino delle penali.

4.6 Avviamento del contratto

Il contratto di global service ha a oggetto una pluralità di prestazioni, spesso complesse e caratterizzate da un alto contenuto tecnico; non solo, ma frequentemente accade che l'ente committente non sia in grado di definire *ab origine* le prestazioni di cui necessita. Si pensi, per esempio, al caso della manutenzione immobiliare in cui l'ente non sempre conosce lo stato degli immobili su cui fare interventi di manutenzione e anzi, non infrequentemente, neanche conosce la consistenza del proprio patrimonio immobiliare. Pertanto il contratto prevede sempre una prima fase dedicata alla osservazione e al rilevamento dei dati (fase di rilevamento), al fine di verificare le reali necessità e le strategie da intraprendere per il raggiungimento dei risultati che si intendono perseguire con la conclusione del contratto. Mentre nella seconda fase, dedicata alla definizione dei livelli operativi delle prestazioni da rendere, intimamente condizionata dalle risultanze della prima, si procede con l'inserire nel contratto delle clausole aperte, che consentano di rinegoziare successivamente le prestazioni richieste.

Parte essenziale del contratto è costituita anche dalla previsione di forme e modalità di controllo e monitoraggio da parte del committente sulla qualità del servizio reso e sul raggiungimento degli obiettivi che si perseguono. È pertanto necessario definire la periodicità e la tipologia di dati e comunicazioni che l'appaltatore dovrà fare al committente ed è opportuno anche fissare degli step intermedi di risultato, onde consentire al committente di valutare il trend del servizio, oltre che riservare allo stesso, soprattutto se Pubblica Amministrazione, la possibilità di richiedere dati per la verifica del servizio.

4.7 Il valore aggiunto del global service

Il contratto di global service è la forma “estrema” di esternalizzazione delle attività, poiché prevede l’affidamento in outsourcing non solo della esecuzione dei servizi, ma anche della gestione strategica degli stessi.

La conclusione di un contratto di global service presenta indubbiamente una pluralità di vantaggi, sia per il committente, anche pubblico, che per l’affidatario.

Il contratto di global service presenta in primo luogo dei vantaggi organizzativi, consentendo al committente di concentrare le proprie risorse umane unicamente sull’esecuzione di attività relative al proprio *core business*, affidando a terzi la gestione ed esecuzione di tutte le altre attività collaterali, residuando in capo allo stesso unicamente funzioni di controllo.

L’affidamento in global service consente di prestare un alto livello qualitativo del servizio, in virtù dell’affidamento a società che professionalmente svolgono le attività oggetto del global service, che a livello di *know-how* sono sempre aggiornate sulle evoluzioni tecnologiche del servizio.

Non solo, ma l’individuazione di un unico contraente (in luogo di più numerosi che ci sarebbero in caso di affidamento di più servizi in appalto), consente un notevole risparmio sotto il profilo della indizione delle procedure a evidenza pubblica, che diventa unica, nonché della conclusione di un unico contratto e l’individuazione di un unico interlocutore per tutte le vicende inerenti al contratto stesso (pagamenti, contenziosi ecc.), nonché per la gestione di una variegata serie di attività.

Oltre a vantaggi organizzativi, il global service presenta anche vantaggi operativo-gestionali: la possibilità di modulare il servizio di global service alle esigenze del committente (attraverso la fase preliminare di monitoraggio) consente infatti alla stazione appaltante di definire e richiedere il servizio che si adatta maggiormente alle proprie esigenze. La predeterminazione di SLA, inoltre, garantisce la continuità e il mantenimento dello standard qualitativo pattuito. L’affidamento a una società privata del servizio di global service consente inoltre una maggiore flessibilità nella gestione dello stesso, rispetto a una maggiore burocratizzazione che potrebbe assicurare la Pubblica Amministrazione.

Infine sono ravvisabili vantaggi economico-finanziari; in primo luogo la riduzione dei costi amministrativi (legati a un unico contratto e a un’unica procedura), nonché la riduzione dei costi di gestione dei singoli appalti. A ciò si aggiunga una generale riduzione dei costi dei servizi, determinata dall’entità del valore del global service: il contraente privato infatti, sfruttando la possibilità di un flusso di entrate predeterminato e di sconti praticati dai fornitori per contingentamento sulle forniture, potrà proporre una offerta economica concorrenziale e sicuramente più vantaggiosa rispetto a quella presentata per l’affidamento in appalto del singolo servizio.

Capitolo 5

I sistemi ICT a supporto del facility management

di Matteo Vignoli

I prodotti e i servizi di molte organizzazioni che competono sul mercato globale dipendono oggi in misura determinante anche dall'adeguatezza delle proprie infrastrutture fisiche. La pianificazione, la realizzazione e il mantenimento degli *assets* materiali sono dunque diventati processi critici per lo sviluppo di strategie di crescita o per il mantenimento delle posizioni concorrenziali acquisite¹. Ne è conferma la constatazione che mentre le decisioni di investimento e di spesa relative al patrimonio immobiliare e alla sua manutenzione sono state tradizionalmente guidate soprattutto da bisogni contingenti, al di fuori dunque di un più ampio e coerente disegno strategico, tale pratica si va oggi attenuando. Negli ultimi anni il management ha posto infatti enfasi crescente alla ricerca di coerenza fra gli obiettivi strategici dell'organizzazione, i programmi di sviluppo immobiliare e quelli di gestione patrimoniale. Aberdeen Group (2004), riprendendo uno studio condotto nello stesso anno dal Dipartimento Governativo statunitense del Commercio, dell'Amministrazione e della Tecnologia su più di 70 organizzazioni (Gallagher *et al.*, 2004), riporta che: "i proprietari e gli operatori patrimoniali perdono milioni di dollari di ricavi e profitti perchè non riescono ad avere le proprie strutture operative o rinnovate al momento opportuno. Le aziende cercano di gestire il rischio di fallimento dei progetti edilizi con un mix di sistemi improvvisati (molto spesso niente di meglio di fogli di calcolo), con la formazione di comitati di controllo della spesa degli investimenti e con potere e coordinamento a livello politico (unica risorsa in assenza di dati reali)".

Perseguire un tale allineamento tra obiettivi e programmi, significa non solo programmare il contenimento della spesa, ma soprattutto progettare lo sviluppo di metodologie di *Facility Management* (FM), così definito nel 1970 da Herman Miller, il fondatore del *Facilities Management Institute*: "il

¹ L'U.S. Census Bureau nel report "Annual Value of Construction Set In Place." Rilasciato il 1° Aprile 2004 (<http://www.census.gov/const/C30/Total.pdf>) stima che le aziende americane investano globalmente ogni anno più di 3.5 trilioni di dollari in progetti edilizi.

ruolo del facility manager è quello di gestire e coordinare problemi relativi a “persone, processi e posti” e le loro funzioni all’interno dell’azienda o dell’organizzazione (Rondeau, Brown e Lapidès, 1995)”.

In sintesi, per ottenere un vantaggio competitivo durevole, è oggi determinante per l’organizzazione sviluppare una vera e propria strategia di gestione patrimoniale, identificando le tecnologie di supporto più adeguate e garantendo l’acquisizione e il mantenimento delle necessarie competenze.

In linea con quanto appena esposto, un sistema informativo a supporto della gestione del patrimonio deve garantire:

- il monitoraggio dei processi di supporto alle infrastrutture;
- il miglioramento della conoscenza degli assets e più specificamente del patrimonio immobiliare e degli impianti;
- la riduzione dei tempi delle attività di costruzione e manutenzione degli immobili e degli impianti;
- il contenimento dei costi operativi di gestione del patrimonio;
- l’assenza di soluzioni non ottimali o ridondanti.

Queste esigenze, nella loro dimensione più generale, si possono desumere dall’approfondimento della letteratura sul facility management e, nella loro componente informativa e sistemistica verranno approfondite nel modo che segue.

Nella prima parte del capitolo sono presentate le principali componenti che caratterizzano un sistema informativo a supporto delle attività di facility management, ossia:

1. il software (inteso come insieme di funzionalità del sistema);
2. i dati e le informazioni gestite;
3. i processi organizzativi che si avvalgono del software, dei dati e delle informazioni.

Nella seconda parte è quindi illustrato lo stato dell’arte delle applicazioni a supporto delle attività di gestione patrimoniale e sono presentate le criticità e fattori di successo con i quali rapportarsi nella scelta e nell’implementazione di questo tipo di sistemi.

Il capitolo si conclude con un’analisi di mercato nella quale sono presentate le principali soluzioni informatiche nazionali e internazionali.

5.1 Elementi caratterizzanti: requisiti e funzionalità

5.1.1 I requisiti

Per comprendere quali requisiti tecnologici e funzionalità si dovrebbero cercare in un sistema a supporto della gestione del patrimonio, è fonda-

mentale considerare alcune criticità che il management affronta nel perseguire gli obiettivi strategici:

- il contenimento dei costi di gestione;
- il controllo dei costi strutturali e di investimento;
- la valutazione del rendimento delle immobilizzazioni patrimoniali;
- l'ottimizzazione dei contratti di servizio;
- la pianificazione delle risorse e delle attività.

Per conseguire tali obiettivi, i manager devono superare difficoltà di tipo informativo, come per esempio: conoscere il valore aggiornato dello spazio disponibile complessivo, come esso si articola in plessi, edifici e singoli vani, chi lo occupa e chi ne è responsabile, dove si dispone di spazi non occupati e qual è la loro superficie. Tali informazioni sono solitamente disponibili all'interno di basi di dati disperse. Tuttavia, per soddisfare le richieste puntuali del management e disporre di una reportistica affidabile, il sistema informativo deve "raccolgere" i dati dispersi e permettere accessi coerenti.

La possibilità di disporre di informazioni aggiornate è essenziale nella fase di pianificazione, quando cioè il sistema dovrebbe consentire di effettuare analisi di scenario utilizzando, come base per le simulazioni, i dati estrapolati.

A livello operativo il sistema, va considerato come un supporto al lavoro quotidiano atto a semplificare l'accesso alle informazioni e a permettere il coordinamento tra gli utenti.

Tutti i livelli organizzativi, devono quindi avere accesso al sistema informativo attraverso strumenti web-based, progettati in relazione ai compiti assegnati e ai conseguenti fabbisogni informativi. Sfruttando la rete come veicolo per la trasmissione delle informazioni, questa tipologia di strumenti elude i vincoli spaziali, ovvero consente a ogni utente di fruire dei servizi offerti laddove necessario. La disponibilità d'accesso alle informazioni in qualsiasi momento e in qualsiasi posto, supporta al meglio l'utente nello svolgimento del proprio lavoro. Questa modalità, definita *Mobile Business*, si concretizza nella possibilità di disporre delle funzionalità del sistema informativo attraverso un'opportuna combinazione di terminali mobili (palmari, *smartphone*, ...) e tecnologie wireless (Gsm, Wi-Fi, WiMAX, ...).

Tali esigenze, di natura operativa, vanno supportate da un sistema integrato che renda disponibili in tempo reale sia le funzionalità che le informazioni. Gestendo un unico *repository*², tale sistema diviene infatti un mezzo di comunicazione, efficace e affidabile, fra il gestore del patrimonio,

² Un *repository* è un luogo centralizzato, accessibile dalla rete, dove vengono mantenuti e immagazzinati i dati dell'organizzazione.

i suoi collaboratori e gli altri attori organizzativi, costituendo di fatto l'unica fonte certificata dei dati.

Tuttavia, i dati trattati da questo tipo di applicazioni non sono però omogenei: la maggior parte delle informazioni inerenti le strutture fisiche e il patrimonio sono infatti reperibili su documenti, sia su supporto cartaceo che elettronico. Per esempio, gli edifici vengono costruiti, descritti e mantenuti usando documenti ingegneristici come planimetrie vettoriali, schemi tecnici e specifiche strutturali.

Le applicazioni che tradizionalmente supportavano il facility management erano però basate su dati alfanumerici e avevano lo scopo di reperire informazioni attraverso query, report e tabelle. Questo modo di interagire con la base di dati alfanumerica consentiva di accedere alle informazioni in modo strutturato e gerarchico, tralasciando di fatto la dimensione grafica.

Un requisito primario di queste applicazioni è infatti quello di disporre di un sistema basato sui dati, ma strettamente integrato con il mondo grafico. Ottimi elementi di integrazione tra il mondo gestionale basato sui dati alfanumerici e quello tecnico basato sui documenti CAD (*Computer Aided Design*), sono le planimetrie vettoriali. Tale approccio, da un lato permette un accesso ai dati connesso al contesto grafico della planimetria e dall'altro consente all'utente una semplice estrazione delle informazioni (permettendo di fatto di contestualizzare la ricerca nell'ambito spaziale e di accedere ai dati in modo naturale). In tal modo, il sistema opera come una piattaforma di integrazione in grado di gestire, unire e visualizzare il mondo disperso e complesso delle informazioni collegate al patrimonio. È così possibile connettere la gestione contabile al coordinamento delle risorse umane e la progettazione alla pianificazione strategica.

Come risultato, le organizzazioni possono stimare, valutare e pianificare le proprie attività perchè supportate da capacità di *change management* che consentono loro di attuare proposte di cambiamento basate sui documenti tecnici e sui dati a essi collegati. Inoltre, è possibile confidare sulle informazioni che si riferiscono alle infrastrutture fisiche dell'organizzazione, per creare un ambiente ove documenti, planimetrie e informazioni sulle risorse siano resi disponibili su scala globale.

5.1.2 Le funzionalità

Le principali funzionalità di un sistema informativo a supporto del facility management si possono suddividere in due gruppi: il primo è volto alla gestione delle informazioni anagrafiche mentre il secondo - organizzato in moduli gestionali - è orientato al supporto dei processi operativi.

Le funzionalità inerenti alle anagrafiche devono consentire una gestione efficace e flessibile della mole di informazioni connesse al patrimonio, mantenendo al contempo un riferimento biunivoco con le planimetrie vet-

toriali. Nelle anagrafiche vengono archiviati e regolarmente aggiornati tutti i dati del sistema, come per esempio quelli relativi agli immobili, agli impianti, ai vani, agli elementi tecnici, ai contratti, alle manutenzioni e ai progetti. Il mantenimento della base di dati deve essere garantito automaticamente dagli utenti attraverso l'uso quotidiano delle funzionalità offerte dai moduli di gestione.

I moduli gestionali possono essere divisi in quattro macro categorie:

1. gestione degli spazi e degli edifici;
2. gestione patrimoniale;
3. gestione dei progetti edilizi;
4. gestione della manutenzione.

La gestione degli spazi e degli edifici è funzionale a un utilizzo ottimale delle risorse attraverso la conoscenza dell'occupazione dello spazio e la tracciabilità dei correlati costi. Tali informazioni costituiscono l'input per le attività di pianificazione dello spazio e di gestione dei traslochi.

La gestione patrimoniale è rivolta agli amministratori del patrimonio: li supporta nell'assolvimento degli obblighi normativi e contrattuali e permette la pianificazione di entrate e uscite a supporto dell'intero ciclo di vita dell'immobile.

Il processo di gestione dei progetti edilizi è centrale per il controllo dei rischi e delle problematiche connesse alla realizzazione di un intervento. Questa si occupa dell'intero processo, dalle attività di progettazione fino alla costruzione e al collaudo dell'opera edilizia.

Infine, l'efficienza di utilizzo degli asset aziendali determina in modo apprezzabile le performance dell'organizzazione. Gli asset devono essere mantenuti utilizzando le funzionalità offerte da uno specifico modulo di gestione della manutenzione. Questo deve consentire di pianificare, eseguire e rendicontare gli interventi di manutenzione, rendendo possibile il controllo centralizzato delle operazioni attraverso strumenti flessibili di *reporting*.

I principali benefici che ci si aspetta di ottenere da un sistema informativo per la gestione immobiliare riguardano l'adeguata disponibilità delle informazioni, la tempestività degli aggiornamenti e la velocità dell'accesso ai dati.

I benefici derivanti dall'automazione delle attività di facility management riguardano:

- una gestione più efficiente dello spazio;
- un'efficienza generale nell'utilizzo delle risorse;
- l'aumento del numero di progetti e manutenzioni gestibili internamente;
- un reporting veloce e affidabile;
- lo snellimento dei processi di facility management;

- la condivisione delle informazioni;
- la possibilità di anticipare i problemi;
- lo sviluppo di piani di *disaster recovery*³;
- la riduzione delle ridondanze.

Le finalità del sistema informativo sono dunque quelle di fornire gli elementi conoscitivi necessari per rispondere tempestivamente alle esigenze dei diversi attori servendosi di strumenti informatici che permettano la formulazione di soluzioni adeguate e concrete (Bellini, 2004).

5.2 Gestione e archiviazione delle informazioni

Descritte le principali funzionalità di un sistema informativo a supporto della gestione patrimoniale, è utile rimarcare che un presupposto fondamentale per l'efficacia del sistema è la puntuale conoscenza del patrimonio immobiliare di riferimento. Tale conoscenza si ottiene attraverso il censimento e il rilievo della consistenza fisica del patrimonio e del suo stato di conservazione.

In un sistema informativo strutturato correttamente, la minima unità identificabile graficamente deve essere il singolo vano di un edificio. Questo diventa così il centro del sistema, lo snodo fondamentale per l'accesso a tutte le informazioni che lo riguardano.

Il singolo vano funge quindi da collegamento tra il mondo grafico vettoriale e quello alfanumerico, garantendo un'interazione semplice all'utente, consentendo una gestione intelligente delle infrastrutture e un reporting preciso legato alla collocazione fisica degli oggetti nello spazio e degli attributi a essi collegati.

Il vano è dunque l'elemento più analitico, ovvero quello di maggior dettaglio, al quale sono collegate le informazioni, mentre la gerarchia di organizzazione dei vani diviene l'albero di ricerca e di aggregazione predefinito.

Lo spazio viene definito come un sistema di coordinate in cui un oggetto può essere identificato univocamente e, nella sua rappresentazione grafica, è il contesto in cui individuare la rappresentazione di persone e risorse.

Le gerarchie con cui in genere si organizza lo spazio rispondono a due requisiti standard: (1) geografico (nazione, provincia, città, indirizzo) e (2) fisico (edificio, piano, stanza). Rappresentando la gerarchia attraverso un albero, risulta facile aggregare le informazioni in modo coerente e univoco. Nei sistemi evoluti l'aggregazione appena presentata non è l'unica possi-

³ Per *disaster recovery* si intende l'insieme di tecnologie e processi volti a rimettere in funzione sistemi, basi di dati e infrastrutture, necessarie all'erogazione di servizi di business, in seguito a gravi emergenze.

bile, essendo molto spesso consentita l'associazione delle informazioni anche in gerarchie logiche basate sugli attributi degli oggetti presenti nel sistema, o organizzative, per esempio aggregazioni gerarchiche di centri di costo analitici cui le risorse sono riferite o gerarchie di classi di manutenzione degli immobili.

In figura 5.1 vengono visualizzati vari esempi di gerarchie e di informazioni collegate allo spazio, inteso come vano.

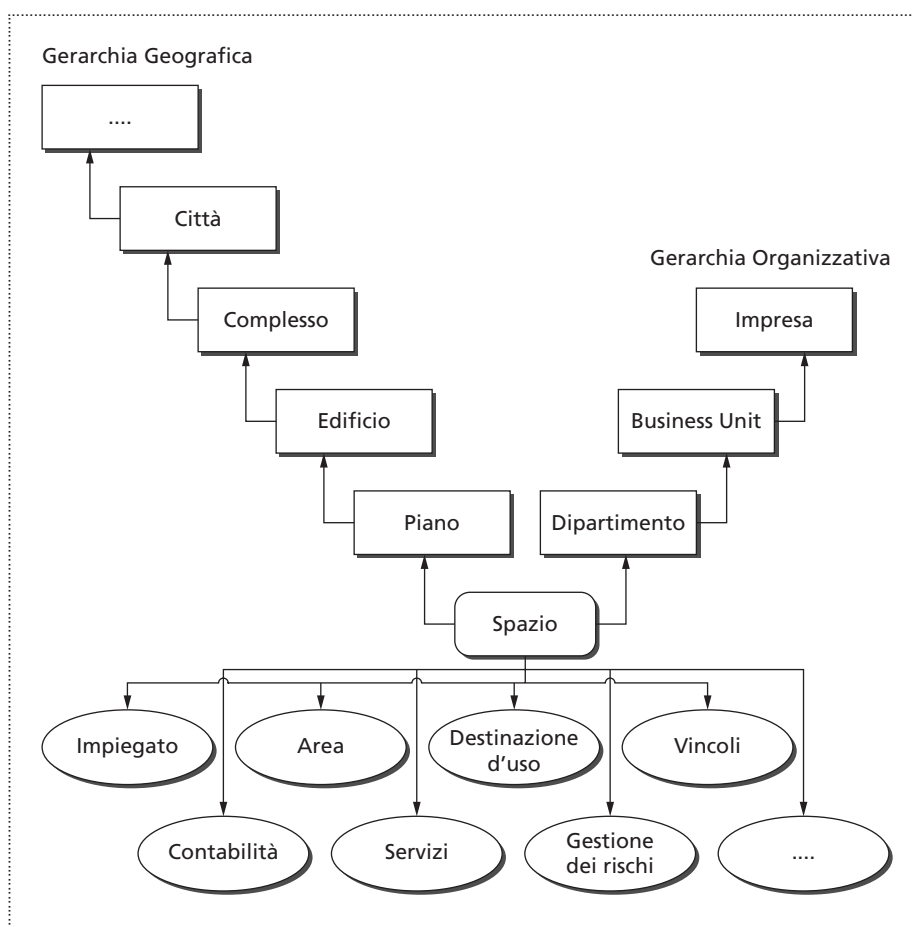


Figura 5.1 – Esempi di gerarchia degli spazi

L'attività di censimento dei dati è sicuramente la più onerosa nel processo di implementazione del sistema informativo. È infatti necessario che gli operatori si rechino fisicamente nei singoli vani dell'organizzazione per rilevare tutte le informazioni identificate come necessarie.

I costi e le difficoltà di questa attività dipendono strettamente dal livello di accuratezza che si vuole conseguire, dal livello di certificazione delle

informazioni disponibili sul patrimonio prima del censimento e dalla competenza dei rilevatori.

Per comprendere il livello di dettaglio delle rilevazioni necessario a supportare le attività dell'organizzazione è necessario coinvolgere gli utenti finali, formalizzando i loro fabbisogni informativi ed estrapolando gli oggetti del rilevamento stesso.

Nella definizione degli oggetti del rilevamento è opportuno riferirsi ad alcuni criteri (Talamo, 2003):

- categorizzazione delle informazioni;
- non ridondanza delle informazioni raccolte;
- adeguatezza del livello di approfondimento in relazione alle esigenze e alle risorse di gestione;
- reperibilità delle informazioni.

In questa fase, deve essere chiaro agli utenti che le informazioni sono strumentali allo svolgimento delle attività e che pertanto una richiesta incrementale di dati implicherà necessariamente la loro gestione. Un sistema che di fatto possiede molteplici informazioni senza controllo diventa rapidamente obsoleto e quindi non affidabile.

Gli utenti e gli amministratori dovranno inoltre definire la frequenza di aggiornamento dei dati e identificare il responsabile di tale attività, le politiche di sincronizzazione del dato alfanumerico con quello grafico e il sistema di recupero delle informazioni in caso di asincronia. Uno dei problemi principali nella gestione delle informazioni inerenti il patrimonio è dunque l'obsolescenza: vanno aggiornati e mantenuti milioni di record.

Due sono gli approcci utilizzabili per affrontare il problema: uno centralizzato e l'altro decentralizzato. Nell'approccio centralizzato l'organizzazione pianifica degli aggiornamenti periodici dei dati tramite censimento. Nel secondo caso, gli utenti stessi, lavorando sui dati ed essendone i responsabili, ne garantiscono l'aggiornamento. Entrambe le soluzioni presentano tuttavia degli inconvenienti: l'approccio centralizzato possiede alti costi di gestione, quello decentralizzato invece presenta una limitata accuratezza delle informazioni.

È possibile ravvisare anche una terza ipotesi. Questa media i due approcci e prevede da un lato la gestione dei dati decentrata e dall'altro il controllo periodico a campione centralizzato. In tal modo, si intende evitare che comportamenti opportunistici o di trascuratezza influiscano negativamente sull'affidabilità del database.

Appurato che la gestione dei dati è complessa, si ritiene conveniente che in fase preliminare, una volta definiti gli oggetti da censire e prima di lanciare l'attività su vasta scala, sia eseguito un rilevamento campione. Questa attività può essere svolta facendo un piccolo censimento su un edificio che possa essere utilizzato come caso pilota.

Tale attività, se gestita in parallelo alla configurazione delle funzionalità del software, fornisce agli sviluppatori una base di dati realistica e, a un tempo, permette agli operatori del censimento di valutare i tempi e i costi per la successiva attività di campagna.

La configurazione del software può essere quindi un'attività contemporanea al popolamento della base di dati. Tale parallelizzazione è tanto più necessaria quanto più è estesa l'organizzazione, essendo fondamentale che le due attività finiscano nello stesso momento. Gli operatori, in questo modo, possono da subito gestire i dati attraverso le funzionalità dell'applicazione al fine di evitarne l'invecchiamento.

Nel caso in cui l'attività di censimento termini prima che sia disponibile il sistema che li gestisce, si dovranno necessariamente prevedere attività e finanziamenti extra per l'aggiornamento della base di dati.

Nel pianificare l'attività di censimento, è necessario tenere conto di diversi parametri, come la tempistica del singolo rilievo, derivata in base al censimento campione e a indici di mercato, oppure come la programmazione totale dell'attività. In questa fase è importante perseguire sinergie, sovrapponendo per esempio più attività in un unico edificio e rispettando quanto più possibile la scaletta concordata con i referenti di ogni fabbricato.

Un altro parametro da tenere in considerazione è il fabbisogno di risorse umane per portare a termine l'attività. Poiché il rilievo dovrà necessariamente concludersi entro un tempo limitato per motivi di rapida obsolescenza, è opportuno ricorrere al mercato per reperire le professionalità di cui non si dispone.

Vari sono i tipi di professionalità disponibili e diversi sono i costi connessi: una figura di coordinamento generale (che pianifichi le attività e funga da interfaccia con il committente), una professionalità di rilievo architettonico (che si occupi del censimento generale e della restituzione grafica vettoriale e fotografica) e vari soggetti con competenze di rilievo impiantistico (specializzati sugli impianti e sugli elementi tecnici specifici). È opportuno rimarcare ancora come le modalità operative dell'attività di censimento vadano specificate con grande attenzione, al fine di ottenere dati certi e confrontabili, che siano la base per le future attività di gestione.

5.3 I processi organizzativi e le necessità operative

La progressiva tendenza alla globalizzazione dei mercati, alla delocalizzazione dei processi produttivi e della forza lavoro sta mettendo a dura prova la flessibilità nella gestione delle infrastrutture aziendali. I facility manager devono così affrontare difficoltà crescenti per decidere in maniera informata sulla redistribuzione degli spazi e sulle risorse a livello globale.

Il sistema informativo per la gestione del patrimonio, che sovente in-

formatizza processi tradizionalmente manuali, non rappresenta solo una innovazione nel modo in cui le informazioni vengono elaborate, ma comporta spesso anche la necessità di un ridisegno della struttura organizzativa e dei processi con cui le informazioni stesse vengono gestite.

Nel contesto dei sistemi informativi aziendali, il software di supporto al facility management dovrà quindi permettere di catturare, manipolare e rendicontare, operando su insiemi estesi di dati, le informazioni derivanti dalla gestione ordinaria e dai processi dell'organizzazione. (Gabriel e Ceccherelli, 2004)

Le informazioni, necessariamente chiare e dettagliate, sono ottenibili solo attraverso procedure organizzate che comprendano, oltre allo scopo e alle finalità per le quali sono state sviluppate, anche il profilo dei soggetti che le utilizzeranno.

I processi aziendali devono dunque essere supportati da sistemi informativi che si "assumano" il compito di consentire che la comunicazione e la collaborazione fra gli attori avvenga in maniera semplice e immediata, garantendo un accesso alle informazioni rapido, unico e decentrato.

Il problema del decentramento è centrale nella gestione delle informazioni. La tecnologia dei sistemi integrati permette infatti di attuare forme di decentramento organizzativo monitorato che uniscono la tracciabilità degli eventi all'interno del sistema alla responsabilizzazione degli attori che agiscono in periferia.

Il concetto di accesso universale ai dati del sistema da parte di tutti gli utenti, deve tuttavia essere bilanciato dai concetti di sicurezza, gestione e responsabilità. Anche se potrà sembrare sorprendente quante attività, quanti dipendenti o dirigenti possano beneficiare dalle informazioni contenute nel sistema, non tutti nell'organizzazione dovranno potere accedere a tutti i dati presenti nel sistema.

Il principio che ispira la gestione della visibilità dei dati è la responsabilità. È pertanto necessario sviluppare una mappa delle responsabilità dirette e indirette che connetta le attività ai dati che le supportano e che regoli l'accesso degli utenti al sistema.

Associato al concetto di responsabilità è quello di formazione: ogni volta che a un utente vengono estesi i diritti di visibilità dovrebbe essere verificata l'effettiva conoscenza delle attività che si basano proprio su quei dati, in modo da garantire un perfetto allineamento tra i comportamenti organizzativi e i principi che regolano il sistema.

Un sistema integrato di supporto al facility management deve avere tra le sue caratteristiche la possibilità di fornire un insieme di strumenti interattivi che permettano agli utenti di beneficiare della base informativa nella sua interezza.

I processi organizzativi evolvono di continuo, sicché i sistemi devono adeguarvisi per non costituire un freno all'organizzazione. Al sistema è

dunque richiesto di modellare al suo interno i flussi operativi attraverso strumenti di *workflow*⁴, una funzionalità che garantisce apertura e flessibilità al sistema, rendendo possibile il cambiamento delle sue modalità di funzionamento senza modifiche della struttura.

5.4 Consolidamento e convergenza: i sistemi IWMS

I sistemi informativi tradizionali a supporto del facility management erano basati su quattro principali funzionalità:

- gestione degli impianti e degli elementi tecnici;
- manutenzione preventiva;
- manutenzione pianificata;
- manutenzione a guasto.

Il problema principale che questo tipo di applicazioni presenta è che considera solamente un quarto delle reali esigenze. Per gestire le infrastrutture, si deve considerare che queste vengono innanzitutto costruite, poi amministrate e controllate. Un sistema che ambisce a rispondere in maniera completa alle problematiche inerenti la gestione immobiliare deve dunque prevedere funzionalità di gestione:

- dei progetti (*Project Management*);
- patrimoniale e del portafoglio immobiliare (*Real Estate/Portfolio Management*);
- degli spazi (*Space Management*);
- della manutenzione (*Maintenance Management*).

Per rispondere a tali esigenze di integrazione funzionale si sta affermando un nuovo ceppo di soluzioni software per la gestione delle infrastrutture aziendali. Queste stanno cambiando le modalità di amministrazione del portafoglio immobiliare delle aziende.

Tali soluzioni confluiscono all'interno di sistemi denominati IWMS (*Integrated Workplace Management Systems*). Anche se ancora in una fase iniziale dello sviluppo, essi stanno attraendo risorse da altri mercati, come quello dei sistemi CAFM (*Computer Aided Facility Management*), delle applicazioni REMS (*Real Estate Management System*), dei prodotti CMMS (*Computerized Maintenance Management Systems*), del mercato AEC (*Architecture, Engineering and Costruction*) e del mercato PPM (*Portfolio and Project Management*) (Bell, 2005).

⁴ Si può definire un *workflow* come l'automazione di un processo di business, in tutto o solo in parte, durante il quale i documenti, le informazioni o i compiti vengono passati da un partecipante a un altro per compiere una determinata azione, secondo quanto specificato da un insieme di regole procedurali ben definite. Un *workflow* costituisce quindi un flusso di lavoro, composto da un insieme di attività correlate tra loro attraverso diverse tipologie di relazioni.

I sistemi IWMS sono emersi alla fine degli anni '90 e si sono rapidamente sviluppati in questi ultimi anni. Questi sistemi risultano dall'integrazione dei quattro componenti funzionali appena citati: gestione dei progetti, gestione del patrimonio, gestione dello spazio e gestione della manutenzione. Fortemente integrati, i sistemi IWMS si distinguono per la non replicazione dei dati e per l'offerta di strumenti avanzati quali workflow, cruscotti direzionali e report personalizzabili dall'utente.

Molti tra i software offerti sul mercato nascono integrati con sistemi gestionali aziendali come ERP (*Enterprise Resource Planning*), SCM (*Supply Chain Management*) e HCM (*Human Capital Management*) attraverso un'architettura orientata ai servizi (*Service Oriented Architecture*⁵ - SOA) e la tecnologia dei *web-services*⁶.

Il mercato dei sistemi IWMS è stato trainato in questi ultimi anni dai bisogni delle organizzazioni, come la grande attenzione alla riduzione dei costi del personale, il bisogno di rendicontazione delle spese inerenti al patrimonio e un grande impegno verso l'aumento della produttività mediato dall'uso della tecnologia. Gartner stima che il mercato IWMS svilupperà ricavi per più di 400 milioni di dollari nel 2006 e che la crescita sarà dell'8% per i tre anni seguenti (Bell, 2005).

Questi sistemi vengono usati dagli utenti dell'organizzazione soprattutto per gestire il patrimonio e i servizi tecnici. Tuttavia, sempre più frequentemente, vengono utilizzati anche dalla direzione per controllare e gestire le risorse.

Una soluzione completa IWMS comprende moduli per la gestione di:

- amministrazione di affitti e proprietà;
- pianificazione strategica;
- gestione delle planimetrie in formato vettoriale;
- gestione dello spazio;
- gestione dei beni mobili;
- movimentazione / aggiunta / cambiamenti (MAC);
- gestione delle emergenze;
- gestione delle telecomunicazioni;
- gestione della manutenzione;
- valutazione dello stato di fatto;
- valutazione della sostenibilità ambientale.

⁵ La *service oriented architecture* è un modello di architettura software atta a supportare l'uso di servizi applicativi in modo da consentire l'utilizzo delle singole applicazioni come componenti del processo di business.

⁶ Secondo la definizione data dal W3C, il consorzio mondiale per il web, un *web-service* (servizio web) è un sistema software progettato per supportare l'interoperabilità tra diversi elaboratori su una rete attraverso lo scambio di adeguati "messaggi" opportunamente formattati.

I benefici derivanti da una soluzione integrata sono facilmente intuibili citando l'esempio della torre di Babele, un interessante caso di come la produttività possa dissolversi. Nel racconto biblico, infatti, nel momento in cui ogni lavoratore si trova incapace di comunicare in tempo reale con i propri colleghi determina la fine del lavoro produttivo e l'inizio di una "traduzione" non produttiva. Il progetto di costruzione fallisce dunque velocemente non appena i lavoratori, i responsabili e tutti gli altri non sono più in grado di comunicare tra loro (Aberdeen Group, 2004).

I sistemi IT (*Information Technology*) non integrati colpiscono in modo analogo la produttività. Ogni qual volta le informazioni devono essere tradotte, transcodificate o interpretate, la produttività subisce una contrazione. Le persone e i sistemi sono così costretti a modificare e riesaminare il passato piuttosto che lavorare sul presente per prevedere e ragionare sui problemi futuri.

Il bisogno di una soluzione integrata dovrebbe nascere dagli operatori stessi; se riuscissero a lavorare con le informazioni rilevanti in tempo reale potrebbero infatti produrre di più con minore sforzo.

5.5 La scelta di un sistema a supporto del FM

Considerata la crescente complessità delle strutture IT nelle organizzazioni, il problema della scelta di un nuovo sistema informativo si pone dal punto di vista della valutazione e della compatibilità con le infrastrutture esistenti.

La valutazione di un investimento in tecnologia IT considera la stima del costo totale del possesso (TCO - *Total Cost of Ownership*), da intendersi come differenza fra il valore dei benefici che l'organizzazione deriverà dal sistema e, in linea di principio, i correlati costi. (Turban *et al.*, 2006). Fra il valore dei benefici va valutato anche quello delle informazioni rese disponibili, che si può calcolare come la differenza fra i benefici netti conseguibili in presenza dell'informazione e i benefici netti ottenibili senza informazione.

Come si può facilmente intuire, questi calcoli non sono di facile computazione, perché in entrambi i casi ci si scontra con il problema della valutazione "economica" di benefici per la maggior parte intangibili. In aggiunta, per la valutazione del costo totale del possesso risulta in alcuni casi difficile un'attribuzione univoca dei costi generali a specifici progetti IT.

Nello specifico, sebbene si tratti di un'operazione complessa, non è però impossibile quantificare i benefici associati all'implementazione di una soluzione IT di gestione del patrimonio e degli impianti.

Tali investimenti possono essere giustificati dimostrando benefici tangibili e intangibili, tra i quali:

- diminuzione dei costi operativi;
- massimizzazione dei finanziamenti e recupero dei costi indiretti;
- accesso diretto alle informazioni strategiche;
- migliore utilizzo dello spazio e degli assets aziendali;
- aumento della produttività e miglior servizio al cliente;
- aumento della disponibilità di impianti e reti.

Per valutare la convenienza economica di un l'investimento sono state proposte diverse metodologie. Accanto alle metodologie tradizionali di tipo finanziario, come il VAN (Valore Attuale Netto) o il ROI (*Return On Investment*), si pongono quelle innovative come la *Value Analysis*, l'*Information Economics*, il *Benchmarking* o la *Real Option Valuation*. Una presentazione dettagliata di queste metodologie trascende lo scopo di questo scritto e si rimanda ad altri lavori per una trattazione completa (Renkema, 2000; Turban *et al.*, 2006).

Per quanto concerne i risparmi ottenibili dall'implementazione di una soluzione IT, si possono fare alcune stime quantitative:

1. **Costo dello staff di facility management.** Alla pari con le attività amministrative, anche i benefici dei sistemi di supporto al FM sono difficili da quantificare. Tuttavia, se certe attività di facility management vengono eseguite manualmente (per esempio il calcolo delle superfici per le funzioni aziendali, la generazione dei ribaltamenti basati sugli spazi, la produzione di disegni che evidenzino l'occupazione fisica o la produzione di disegni con indicazioni gestionali), si può ipotizzare di conseguire alcune economie sviluppando una soluzione IT. In base alle esperienze dirette e alle dichiarazioni dei principali fornitori, si potrebbe pensare a quantificare un risparmio da 20 a 40 ore di lavoro per mese ogni 10.000 m² gestiti.
2. **Servizi offerti.** Un beneficio significativo offerto da questi sistemi, è la capacità di offrire informazioni di qualità relative alle politiche di sviluppo edilizio dell'organizzazione. Per esempio, si semplifica notevolmente l'identificazione degli spazi inutilizzati, aumentandone di conseguenza l'efficienza dell'utilizzo. Stimando un costo standard di 200 € per m² all'anno per affittare (o possedere) e rendere operativa una struttura, un miglioramento dell'1% nell'efficienza della gestione degli spazi in un patrimonio di 50.000 m², determina un risparmio di 100.000 € all'anno.
3. **Efficienza organizzativa.** Un sistema affidabile e valido permette una migliore progettazione e una più opportuna allocazione degli spazi, ciò si traduce in una maggiore efficienza per l'organizzazione. I benefici che ne derivano sono di più difficile quantificazione, ma risultano i più redditizi. Per esempio, se il sistema riuscisse a riallocare gli spazi, in

modo da abbreviare i tempi di percorrenza interna degli addetti di 5 minuti al giorno, i risparmi potenziali per un'azienda di 1.000 dipendenti retribuiti mediamente a 30 €/ora (lordi) sarebbero più di 500.000 € all'anno.

In modo analogo, se attraverso una migliore stima e pianificazione delle risorse si riducesse il numero dei traslochi, si ridurrebbero anche i conseguenti tempi di inattività.

Infine una logica di attribuzione degli spazi, determinata in base alle attività in essi svolte, che producesse un miglioramento della produttività si tradurrebbe analogamente in una migliore prestazione economica.

Certamente, per ottenere questi risparmi, è richiesto che il software preveda un inserimento efficiente e una gestione flessibile e corretta dei dati. Per tale motivo, è sostanzialmente impossibile quantificare oggettivamente il presunto valore dei benefici ottenuti. Tuttavia è ragionevole, anche utilizzando le stime più conservative, ipotizzare significativi risparmi derivanti dall'uso di queste tecnologie.

Poiché i costi relativi agli immobili, agli impianti e alle attrezzature rappresentano in media il 35% di quelli complessivi, un'efficiente gestione delle attività a supporto del patrimonio inciderebbe significativamente sul reddito.

Prendere coscienza dei benefici apportati da un sistema a supporto del facility management è un processo che richiede la consapevolezza da parte di tutti i livelli dirigenziali e che risulta fortemente influenzato dalla percezione che gli alti livelli dirigenziali e il Ceo (*Chief Executive Officer*), hanno della rilevanza delle ICT come leva strategica per conseguire un vantaggio competitivo.

Come evidenziato in un recente lavoro in cui sono stati intervistati 11 Ceo di importanti imprese italiane, è fortemente rilevante il ruolo che le ICT svolgono a supporto dei processi della catena del valore dell'impresa e dei prodotti e servizi realizzati (Bertelè e Rangone, 2006). Avvalendosi anche dei contributi della letteratura, dalla ricerca emerge che il management riconosce all'ICT tre differenti finalità strategiche:

- contributo ai differenziali competitivi di costo e di attrattività (ICT come leva competitiva ordinaria);
- ricerca di flessibilità strategica (ICT come abilitatore del cambiamento continuo);
- abilitazione a rilevanti cambiamenti organizzativi (ICT come leva di cambiamento radicale).

Un sistema informativo per il facility management risponde in modo naturale a tali esigenze. Il focus distintivo è infatti sulla ricerca di efficienza operativa e sulla flessibilità gestionale.

Poiché cambiano nel tempo le politiche di gestione del patrimonio, nel recente passato molte imprese si sono orientate verso lo sviluppo in casa (*in-house*) di soluzioni per la gestione del patrimonio e della manutenzione. Attualmente, tuttavia, i sistemi offerti dal mercato hanno raggiunto un livello di sofisticazione e flessibilità che rendono difficilmente giustificabile la scelta di avventurarsi nello sviluppo *in-house*. Molte organizzazioni ritengono pertanto più saggio ricercare nel mercato un sistema configurabile che presenti il maggior numero di funzionalità compatibili con i fabbisogni organizzativi e che possa adattarsi a richieste future.

Una possibile griglia di scelta, presentata di seguito in forma semplificata (*Tabella 5.1*), potrebbe prevedere questi parametri:

Tabella 5.1 – Funzionalità del prodotto

Funzionalità del prodotto	Voto	Peso
<i>Real estate portfolio/lease management</i>		
Gestione delle planimetrie vettoriali		
Gestione contrattuale degli immobili		
Gestione catastale		
Gestione delle locazioni attive e passive		
Gestione di meccanismi di ribaltamento dei costi		
Gestione della sicurezza e delle emergenze		
Gestione dello stato manutentivo		
Pianificazione strategica		
<i>Maintenance management</i>		
Gestione dei contratti di manutenzione		
Gestione dei fornitori		
Pianificazione degli interventi - manutenzione programmata		
Gestione delle scadenze e degli allarmi		
Gestione delle utenze tecniche		
Gestione delle richieste di intervento - manutenzione a guasto		
Programmi di messa a norma		
Help desk e contact center		
<i>Space management</i>		
Gestione delle postazioni di lavoro delle persone		
Gestione del calendario delle prenotazioni degli spazi		

Funzionalità del prodotto	Voto	Peso
Gestione delle destinazioni d'uso		
Gestione dell'inventario e delle posizioni dei beni mobili		
Gestione MAC (Movimentazione/Aggiunta/Cambiamenti)		
Pianificazione dello spazio		
Project management		
Gestione dei progetti		
Gestione delle attività		
Gestione della progettazione		
Gestione documentale		
Tecnologia		
Configurazione della reportistica		
Architettura aperta e orientata ai servizi (SOA)		
Integrazione con AutoCAD		
Integrazione con sistemi GIS		
Multiplatforma		
Interfaccia web		
Integrazione con strumenti di produttività individuale		
Facilità di utilizzo		
Varietà di interfacce utente intuitive		
Help desk contestuale		
Disponibilità di percorsi guidati		
Validazione dei dati		

Particolare attenzione dovrebbe essere posta sull'offerta di funzionalità che riguardano l'architettura del software, come la scelta fra le più moderne tecnologie web, l'adozione del paradigma service oriented architecture e le metodologie per garantire la qualità e la certificazione del dato.

Il mercato degli IWMS è in forte evoluzione. I potenziali acquirenti, oltre alle funzionalità, ai benefici tangibili e intangibili e ai parametri economici, dovrebbero valutare anche la capacità finanziaria del fornitore, le capacità e i piani di sviluppo del prodotto e le referenze presentate, con particolare attenzione al servizio al cliente e alle esperienze di implementazione.

Una possibile tabella per porre a confronto fornitori diversi è la seguente (Tabella 5.2).

Tabella 5.2 – Caratteristiche del fornitore

Caratteristiche del fornitore	Parametro
<i>Know-how</i>	
Piattaforme hardware e software supportate	
Database supportati	
Anno in cui è uscita la prima versione del prodotto	
Numero di versioni del software (<i>Major Release</i>)	
Esperienza media (in anni) nel settore dei consulenti del fornitore	
Percentuale di sviluppo versus consulenza nel business dell'impresa	
Numero di progetti gestiti all'anno	
Numero di partners	
Soddisfazione del cliente	
Metri quadri totali gestiti con l'applicazione	
Numero di edifici gestiti	
Numero di utenti che accedono all'applicazione	
Numero di paesi in cui è presente un'installazione attiva	
Numero di linguaggi disponibili	
Presenza di gruppi o comunità di utenti	
Numero di clienti	
Referenze specifiche nel settore	

5.6 Sviluppo e implementazione di un sistema IWMS: fattori critici di successo

Lo sviluppo e l'implementazione di un sistema di supporto all'organizzazione deve essere innanzitutto allineato con gli obiettivi generali dell'impresa e ricevere l'adeguato supporto dal management. Ciò è particolarmente importante se il sistema di supporto riguarda la gestione delle infrastrutture

Per garantire il successo dei progetti ICT, la letteratura suggerisce tre principi generali interdipendenti la cui applicazione e comprensione è tra i compiti del top-management (Feld e Stoddard, 2004):

- pianificazione IT di lungo periodo collegata alla strategia aziendale;
- creazione di un'infrastruttura tecnologica aziendale unificata;
- caratterizzazione di un'organizzazione IT altamente funzionale e orientata alle prestazioni.

Questi principi funzionano come elementi di un ingranaggio, sicché è

necessario che, prima di affrontare un qualsiasi progetto, l'organizzazione li applichi coerentemente, soprattutto se si tratta dell'implementazione di un sistema IWMS (un sistema pervasivo che richiede un'ampia condivisione da parte dell'organizzazione).

La condivisione diventa ancora più importante nel corso dell'implementazione perchè si rende necessario sviluppare nuovi processi indispensabili all'integrazione, nonché condividere i processi e i dati già presenti nell'organizzazione con gli altri sistemi.

Coerentemente con quanto espresso in precedenza, nella fase di introduzione del sistema IT un fattore di sicuro successo è la preventiva analisi dei processi esistenti, con l'obiettivo di procedere eventualmente a una loro re-ingegnerizzazione. Non è conveniente, infatti, introdurre nel nuovo sistema le rigidità e le cattive pratiche sedimentatesi nel corso del tempo, quanto piuttosto cogliere l'occasione per ripensare e ridisegnare i flussi operativi principali.

Le nuove funzionalità disponibili attraverso il sistema IWMS riguardano ogni parte dell'organizzazione; è dunque importante considerare attentamente l'intero set di opportunità che il sistema offre per garantire una migliore comprensione e un'ottimizzazione dei potenziali benefici. Per tale motivo, la prima attività necessaria per il successo del progetto è la mappatura dei bisogni: un'analisi delle esigenze dell'impresa da confrontare successivamente con le funzionalità offerte dal sistema candidato.

Una volta definiti i requisiti funzionali di alto livello e scelto il software più idoneo, il passo successivo è rappresentato dalla pianificazione dell'implementazione, del censimento dei dati e della reingegnerizzazione dei processi. Prima di avviare queste fasi è fondamentale verificare la disponibilità di risorse interne da allocare sul progetto. Di rado, infatti, progetti affidati interamente alla consulenza esterna realizzano risultati significativi.

Di seguito si riportano le fasi tipiche di un piano di implementazione (Figura 5.2):

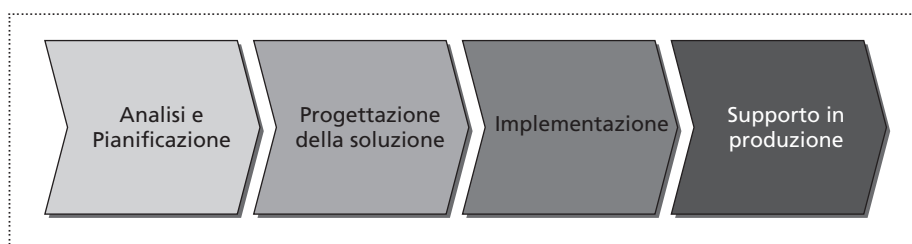


Figura 5.2 – Piano di implementazione

Fase 1 - **Analisi e pianificazione**

1. Pianificazione della *release*⁷
2. Analisi e definizione dei requisiti
 - 2.1. Analisi delle risorse
 - 2.2. Analisi dei dati
 - 2.3. Accesso ai dati e ai flussi
 - 2.4. Requisiti formativi
3. Piano di implementazione e documentazione di analisi

Fase 2 - Progettazione della soluzione

1. Progettazione del sistema informativo
2. Definizione e predisposizione dell'infrastruttura tecnologica
3. Configurazione e personalizzazione del software
4. Produzione della documentazione

Fase 3 - **Implementazione**

1. Installazione del software
2. Popolamento dei dati e integrazioni con altri sistemi
3. Test del sistema
4. Deployment
5. Addestramento degli utenti

Fase 4 - **Supporto in produzione**

1. Supporto tecnico
2. Revisione e valutazione
3. Completamento del sistema
4. Addestramento aggiuntivo degli utenti

L'analisi e pianificazione è sicuramente la fase più importante di un progetto di implementazione o di sviluppo di un sistema. Essa ha come obiettivo primario la determinazione dei requisiti dell'organizzazione per gestire il patrimonio e i processi di supporto, la ricerca dell'approccio ottimale per informatizzare tali attività e l'identificazione delle risorse necessarie.

Nella pianificazione, i leader di progetto si confrontano con il management dell'organizzazione per determinare quali funzionalità implementare (e la loro successione temporale). In questo modo si definiscono gli obiettivi del progetto, i costi, le integrazioni e le infrastrutture necessarie.

Al termine di questa fase è necessario avere identificato quali dovranno

⁷ Release, letteralmente rilascio, in ambito informatico indica modifiche non sostanziali di una particolare versione di un software.

essere i risultati del progetto e avere definito un gruppo di progetto, con ruoli e leadership definiti. I compiti del gruppo di progetto riguarderanno l'assegnazione delle priorità ai problemi, la definizione dei risultati desiderati e la precisazione di un piano di attività finalizzato al raggiungimento degli obiettivi.

Ogni organizzazione ha un diverso livello di informatizzazione, di accesso ai dati e differenti metodologie di gestione del patrimonio. Nell'analisi e definizione dei requisiti è necessario considerare queste strutture per identificare le necessità da soddisfare con il nuovo sistema. In seguito, occorre indicare le opportunità di miglioramento presenti e, infine, prevedere le opportune integrazioni. Ciò si ottiene anche analizzando la documentazione e i sistemi esistenti nell'organizzazione.

Poiché ogni organizzazione presenta problemi unici e utilizza differenti modalità per affrontarli, dovrà essere prevista un'analisi che porti a una personalizzazione del prodotto scelto. È consigliabile condurre tale analisi a partire dai processi presenti nel software, in modo tale da minimizzare lo sforzo di sviluppo e allinearsi con le future versioni del prodotto. È parimenti importante considerare - quando si ravvisino considerevoli differenze tra i processi presenti nel sistema e quelli dell'organizzazione - se non convenga adattare questi ultimi ai primi e non viceversa.

Durante l'attività di pianificazione della release vanno quindi considerate le seguenti dimensioni:

- identificazione dei bisogni e degli obiettivi;
- definizione delle priorità;
- collezione dei materiali rilevanti;
- definizione dell'approccio di analisi;
- determinazione dei risultati attesi;
- definizione del team di progetto;
- specifica dei ruoli nel team.

L'obiettivo della fase di analisi e definizione dei requisiti è comprendere, attraverso una serie di interviste agli utenti finali, le funzionalità che questi si aspettano di ottenere dal software.

Nell'attività di analisi delle risorse è fondamentale comprendere le potenzialità dello *staff* di gestione del patrimonio, valutare i requisiti di interfaccia e di relazione e rivedere gli standard attuali di gestione dello spazio e delle risorse.

Nell'analisi dei dati è necessario valutare i modelli informativi presenti nell'organizzazione, stabilire le modifiche necessarie o svilupparne di nuovi, esaminare le fonti delle informazioni e le modalità di introduzione e importazione degli elementi anagrafici censiti nel nuovo sistema.

Nell'attività di analisi di accesso ai dati e ai flussi, per massimizzare l'utilità di un sistema IWMS, è importante considerare i seguenti passi:

- esame dei benefici dati da report aggiuntivi;
- analisi dei bisogni informativi della direzione;
- identificazione dei metodi e delle procedure determinanti;
- valutazione dei requisiti del flusso di dati;
- analisi dei benefici addizionali dati dal flusso di dati ad altre unità organizzative.

Nell'attività di definizione dei requisiti formativi è essenziale definire i differenti livelli di formazione del team di progetto, dei manager, degli utenti finali e dello staff sistemistico:

- il team di progetto potrebbe richiedere un primo addestramento sulle funzionalità di base del sistema allo scopo di individuare quelle già presenti e quelle che necessitano di una discussione e di un'analisi più approfondite;
- i manager potrebbero desiderare una presentazione di carattere generale sul sistema;
- gli utenti finali potrebbero necessitare di una formazione accurata sul sistema;
- lo staff di sistema potrebbe avere la necessità di una formazione tecnica su come è stato realizzato il sistema e quali requisiti hardware presenta.

Il risultato dell'analisi deve necessariamente incorporare le seguenti informazioni:

- conversione di requisiti concettuali in entità consegnabili;
- definizione dei parametri e dei componenti;
- identificazione delle attività principali con le relative *milestones*;
- determinazione del piano di azione e della tempistica;
- definizione dei fabbisogni tecnici;
- documentazione tecnica, opzioni di implementazione e costi associati.

Implementare un sistema software non avendo fissato a priori gli obiettivi e dettagliato le attività per perseguirli è come guidare nel deserto senza mappa: non si sa dove si arriva né quando. Per questo motivo è fondamentale che l'output della fase di analisi dei bisogni sia un piano accurato, realistico e condiviso.

Nella fase di progettazione della soluzione software ci si avvale del piano definito in precedenza e si analizzano i dati e i requisiti funzionali per elaborare documenti di specifica tecnica da consegnare agli sviluppatori e ai configuratori. In questa fase si devono disegnare anche le interfacce utilizzate dagli utenti nello svolgimento del proprio lavoro. Per la buona riuscita e l'accettazione del sistema, è necessario che tale fase venga condotta usando la massima attenzione. Gli utenti, infatti, interagiscono

con il sistema informativo attraverso le interfacce ed è sulla loro facilità d'uso e gradevolezza che si basa la percezione della qualità dell'applicazione.

È quindi irrinunciabile formare gruppi di utenti finali che guidino lo sviluppo delle interfacce e dei componenti. Quanto maggiore è il coinvolgimento degli utenti nell'analisi e nella progettazione, tanto più facilmente accetteranno il sistema senza costringere il team di sviluppo a intervenire più volte su parti dell'applicazione.

Nell'attività di definizione e predisposizione dell'infrastruttura tecnologica si considerano i componenti hardware e software a supporto del sistema informativo. Particolare attenzione va riposta alla pianificazione della capacità di calcolo e del volume delle transazioni. Va quindi dettagliata sia l'infrastruttura che ospiterà il sistema IWMS, che le modalità con cui l'applicazione si dovrà integrare con gli altri sistemi informativi aziendali.

Durante l'attività di configurazione, l'applicazione è personalizzata sulla base della progettazione funzionale e delle specifiche. Sebbene i documenti di analisi siano già stati approvati dagli utenti, si ritiene utile - al fine di assicurarsi la piena soddisfazione degli utenti stessi e di ricevere *feedback* immediati - coinvolgerli anche nella fase di trasformazione delle specifiche in sistema tangibile.

Concretizzata la release finale, il sistema va collaudato e solo successivamente messo in produzione. È altresì necessario preparare il materiale di supporto, sia per le esigenze della guida in linea (aiuto contestuale all'interno dell'applicazione) che per la successiva attività di formazione.

Installato il sistema, nella fase di implementazione si provvede a inserire i dati censiti nel sistema, approntando così il sistema informativo per i test operativo (da parte degli utenti) e prestazionale.

La realizzazione dei test è utile per sviluppare gli scenari guidati che gli utenti dovranno percorrere. Tali scenari dovranno avvalersi delle principali funzionalità e ruoli, in modo da accertarsi che non si creino problemi in futuro. Esempi di problemi che possono sorgere sono:

- performance non accettabili sulle transazioni;
- risultati non attesi;
- sincronizzazioni errate tra la parte alfanumerica e quella vettoriale;
- visibilità dei dati non corretta;
- comportamento non previsto.

Nel caso dai test emergesse un riscontro positivo, si avvia la fase di deployment, che rende l'applicazione disponibile a tutti gli utenti. Durante tale attività, è opportuno tenere sotto controllo i server di produzione, le interfacce verso gli altri sistemi e il comportamento dei gruppi di supporto.

5.7 I principali software sul mercato

Di seguito si analizzano le opportunità di crescita e le sfide che presenta il mercato delle applicazioni di supporto al facility management, cercando di tracciarne l'evoluzione a partire da un sottoinsieme dei software di gestione della manutenzione fino a un segmento multidimensionale che si estende a tutto ciò che abbia a che fare con la gestione di asset fisici.

L'analisi di mercato di seguito riportata vuole essere solamente un'indicazione della risposta del mercato italiano al bisogno di un sistema integrato di supporto al facility management di tipo IWMS. Lo studio è stato condotto all'Università di Bologna⁸ nel 2005. L'indagine si origina a partire da tre lavori precedenti: un'analisi sull'offerta di software nel settore degli immobili (Tronconi, 2004), l'analisi di Gartner sugli IWMS (Bell, 2004) e la ricerca di IDC sugli ILM - *Infrastructure Lifecycle Management* (Pang e Wilson, 2004). Il presente studio si è avvalso di presentazioni commerciali, ricerche bibliografiche, analisi di documenti tecnici e interviste a differenti utenti.

La metodologia di analisi è stata mutuata da quella seguita da Gartner (Bell, 2005). Questa colloca gli applicativi lungo due dimensioni: l'abilità di esecuzione e la completezza della visione (*Figura 5.3*).

Sono stati inclusi nell'analisi solo i fornitori che offrivano nei loro prodotti almeno tre dei quattro componenti di funzionalità dei sistemi IWMS (*project management, real estate portfolio / lease management, space management e maintenance management*).

Considerando la prima dimensione, l'abilità di esecuzione, sono state valutate per ogni fornitore l'ampiezza e la profondità delle funzionalità offerte, la qualità dell'interfaccia utente e il numero e l'importanza delle referenze presentate. Riguardo alla completezza della visione sono state valutate le funzionalità in via di sviluppo, la scelta architetture e la visione del fornitore riportata alle funzionalità tipiche dei sistemi IWMS.

Nel quadrante dei "leader" sono stati inseriti quei fornitori che presentano un'ampia offerta di funzionalità, un'architettura di sistema aperta, una visione integrata verso i bisogni del cliente e una base robusta di referenze e *know-how*. Al quadrante degli "sfidanti" appartengono invece quei fornitori che hanno un'offerta di funzionalità ampia, ma incentrata soprattutto su un mercato verticale (l'infrastruttura tecnologica consentirebbe a tali attori di ampliare l'offerta funzionale e spostarsi verso il quadrante dei leader con uno sforzo limitato).

I "visionari" hanno una comprensione completa delle funzionalità del prodotto, con spunti innovativi, e un chiaro piano di sviluppo che tuttavia deve ancora essere estensivamente testato e validato dal mercato.

⁸ Si ringrazia l'Ufficio Progetto SIA dell'ALMA MATER STUDIORUM, Università di Bologna per il determinante contributo allo svolgimento di questa analisi.

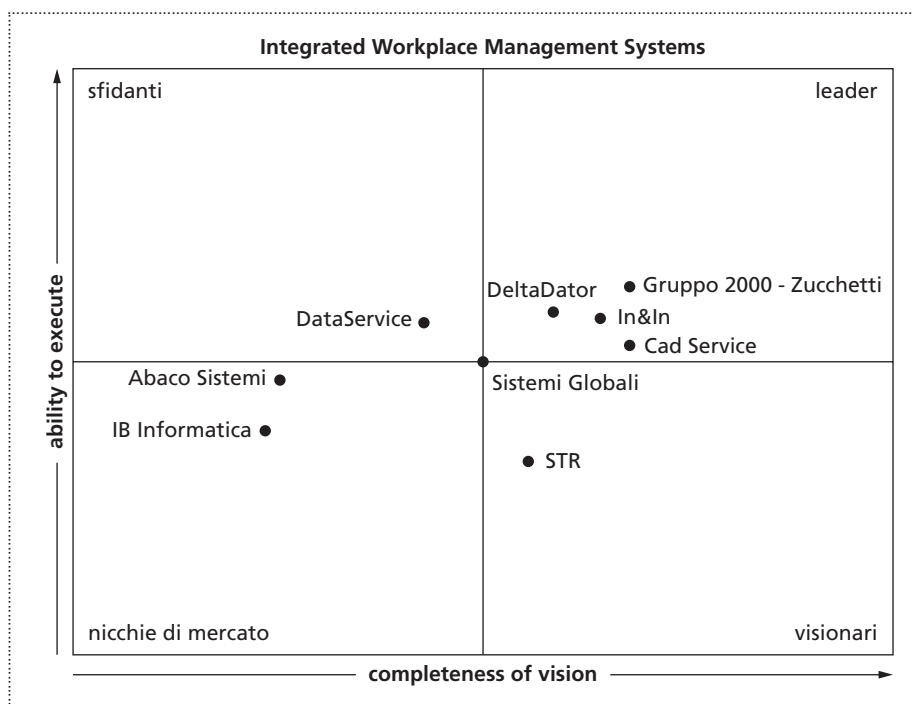


Figura 5.3 – Analisi del mercato italiano

Infine, chi opera nelle nicchie di mercato presenta prodotti verticalizzati sulle esigenze di speciali tipologie di clienti e presenta una strategia di posizionamento competitivo rispetto al mercato degli IWMS ancora in fase di elaborazione.

Come si può facilmente osservare, sono state escluse dall'indagine le soluzioni di fornitori globali. Di seguito invece si riporta il risultato dell'analisi di Gartner "Magic quadrant for integrated workplace management systems, 2005", incentrata sul mercato globale (figura 5.4). Si rimanda al documento originale (Bell, 2005) per una trattazione approfondita delle metodologie di analisi, dei fornitori inclusi ed esclusi e delle caratteristiche dei prodotti considerati.

In uno studio del 2004, IDC stima che il mercato dei software ILM raggiungerà 3.2 miliardi di dollari di ricavi alla fine del 2008 (Figura 5.5).

Il mercato ha un carattere mondiale e Paesi in via di sviluppo come Cina, India, Brasile e i Paesi dell'est Europa effettueranno nei prossimi anni rilevanti investimenti in infrastrutture e gestione delle stesse. In tal modo sarà possibile l'espansione dei fornitori di software e servizi su scala mondiale.

Considerata la globalità del mercato, affrontare una scelta sulle soluzioni IWMS richiede la disponibilità di informazioni complete e aggiorna-

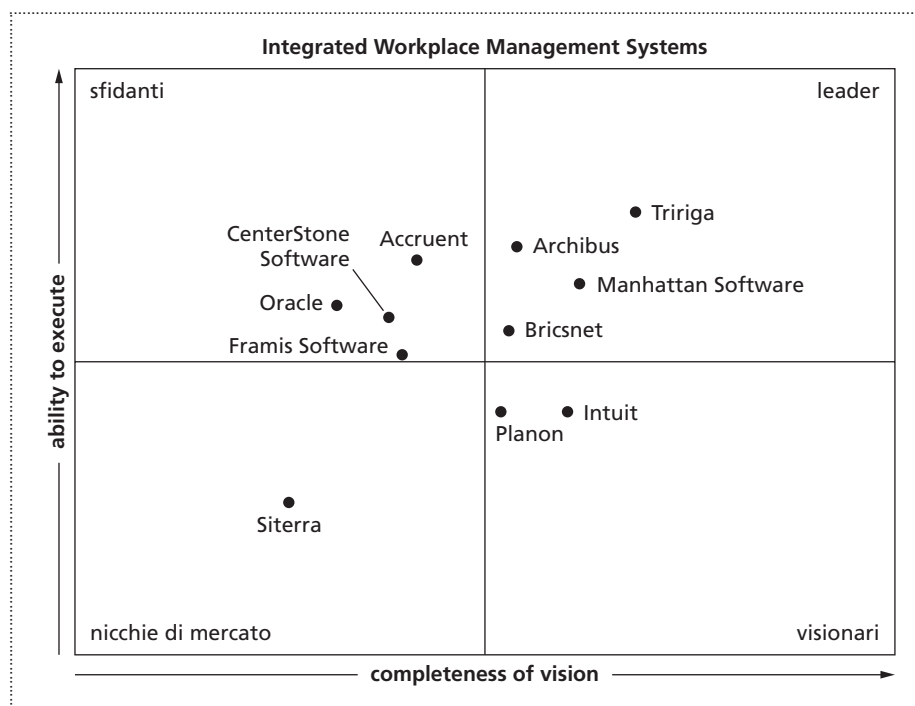


Figura 5.4 – Analisi di Gartner del mercato delle soluzioni IWMS

te, che rappresentino un quadro organico dell’offerta dei sistemi che il mondo dei fornitori è in grado di assicurare. In Italia sono ormai presenti e commercializzati gran parte dei pacchetti software specificatamente verticalizzati nella gestione immobiliare, più conosciuti e diffusi negli USA e a livello europeo.

Nonostante la competizione globale, la situazione di buona parte degli operatori nazionali è ancora carente; non sono infatti di per se sufficienti dei buoni prodotti software per determinare un adeguato sistema informativo per la gestione immobiliare. Siccome non è realistico pensare ad applicazioni di questo tipo “*off the shelf*” (il cliente sceglie e implementa in autonomia il sistema), si dischiude per il mercato locale l’opportunità di creare partnership e alleanze con fornitori di software oltreoceano.

Sebbene l’offerta di prodotti sia fortemente sbilanciata verso il mercato statunitense, gli alti costi di adeguamento e le differenti modalità operative giocano a favore dei fornitori locali. Questi ultimi tuttavia dovrebbero sfruttare il momento di iniziale interesse del mercato italiano verso questo tipo di soluzioni per investire sui prodotti *made in Italy*, in modo da essere pronti in un prossimo futuro alla competizione globale.

Alcune sfide che i fornitori di soluzioni IWMS potrebbero trovarsi ad affrontare sono:

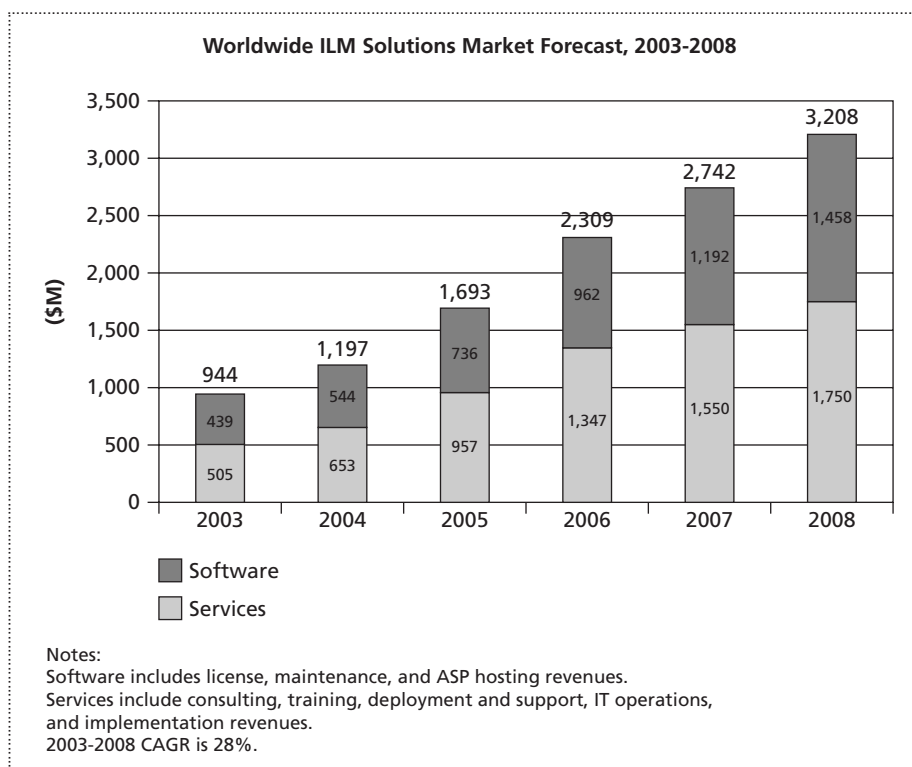


Figura 5.5 – Analisi IDC del mercato delle soluzioni ILM

- l'indifferenza del mercato agli avanzamenti tecnologici e il forte legame con le metodologie tradizionali di gestione, soprattutto nei Paesi in via di sviluppo;
- la difficoltà nel sostituire applicazioni locali con sistemi integrati costosi e ad alta complessità;
- la non applicabilità del sistema di gestione delle informazioni attraverso interfacce web in situazioni in cui esistono problemi di infrastrutture di rete;
- le difficoltà di progettare e implementare soluzioni globali diverse da Paese a Paese.

In conclusione, le applicazioni di supporto al facility management sono, soprattutto in Italia, ancora in una fase pre-competitiva di sviluppo di mercato, almeno se comparati ai produttori globali. Non a caso nessun produttore italiano è stato in grado di fornire referenze internazionali e lo stesso Gartner include nella sua analisi solo un produttore europeo. La competizione globale, particolarmente con i prodotti statunitensi, deve essere una guida e uno stimolo per un mercato dal potenziale così ampio.

Bibliografia

- Aberdeen Group (2004), "ILM, Infrastructure Life-cycle Management, An Overdue Solution for G5000", *Aberdeen Executive White Paper*, articolo disponibile su http://www.onlinesourceguides.com/rce2005/files/Meridian_Systems_ILM%20Whitepaper.pdf.
- Bell M.A. (2004), "Magic quadrant for integrated workplace management systems", *Gartner RAS Core Research Note*, articolo disponibile su http://www.gartner.com/DisplayDocument?ref=g_search&id=459611.
- Bell M.A. (2005), "Magic quadrant for integrated workplace management systems", *Gartner RAS Core Research Note*, articolo disponibile su http://www.gartner.com/DisplayDocument?doc_cd=135917.
- Bellini S. (2004), "I sistemi informativi per la gestione immobiliare", *Consulente immobiliare. La gestione degli immobili a prova di informatica*, *IlSole24Ore*, supplemento al n. 735, pag. 33.
- Bertelè U. e Rangone A. (2006), *ICT e strategia d'impresa*, 1st edition, *Il Sole 24 Ore*, Milano.
- Feld C.S. e Stoddard D.B. (2004), "Getting IT right", *Harvard Business Review*, Vol. 82, n. 2, pp. 72-81.
- Gabriel C.G. e Ceccherelli L. (2004), "User-centric facilities management: a de-centralise approach", *Facilities*, Vol. 22, n. 11/12, pp. 296-302.
- Gallaher M.P., O'Connor A.C., Dettbarn J.L. e Gilday L.T. (2004), "Cost Analysis of Inadequate Interoperability in the U.S. Capital Facilities Industry", articolo disponibile su www.bfrl.nist.gov/oaepublications/gcrs/04867.pdf.
- Pang A. e Wilson G.D. (2004), "Assessing infrastructure life-cycle management market opportunities" *IDC White paper*, articolo disponibile su http://www.document-manager.com/cc/reviews.asp?a_id=114.
- Renkema T.J.W. (2000), *The IT Value Quest: How to capture the Business Value of IT-Based Infrastructure*, John Wiley & Sons, Chicheseter, UK.
- Rondeau E.P., Brown R.K e Lapedes P.D. (1995), *Facility Management*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Talamo C. (2003), *Il sistema informativo immobiliare: Il caso del Politecnico di Milano*, Es-selibri, Napoli.
- Tronconi O. (2004), "Analisi dell'offerta dei software nel settore degli immobili", *Consulente immobiliare. La gestione degli immobili a prova di informatica*, *IlSole24Ore*, supplemento al n. 735, pag. 37.
- Turban E., Leidner D., McLean E., e Wetherbe J. (2006), *Information Technology for Management*, 5th edition, John Wiley & Sons, New York, NY.

Capitolo 6

Performance measurement system nel facility management

di *Mattia Montagner e Fabio Nonino*

Con la rivoluzione della misurazione delle performance dei primi anni '90, le organizzazioni hanno iniziato a spostare la loro attenzione da misure puramente economico-finanziarie a indicatori di carattere multidimensionale (qualità, tempo ecc.) per stabilire il proprio successo aziendale (Eccles, 1991).

Nel *Facility Management* (FM) gli operatori hanno continuato per ancor più tempo a considerare gli aspetti di costo come elementi sufficienti a valutare le performance dei servizi erogati. Questo approccio non è corretto. Il rischio è di ridurre il facility management a un semplice acquisto di servizi al prezzo minore rispetto a una gamma di erogatori non differenziati. Di conseguenza anche nel facility management è sorta recentemente la necessità di spostare la valutazione delle performance aziendali da modelli puramente finanziari ad altri *customer oriented* (Shaw e Haynes, 2004).

L'esigenza di un sistema di misurazione impostato sui bisogni del cliente è stato evidenziato anche da Varcoe (1996). Si ritiene che questo sistema di misurazione possa fornire agli erogatori dei servizi uno strumento per pianificare adeguatamente le *facilities* (Avis, 1995). Inoltre, alcuni autori hanno identificato nel sistema di misurazione delle prestazioni il mezzo necessario per un'efficace implementazione della strategia di facility management (Alexander, 1996; Amaratunga e Baldry, 2001).

La letteratura sulla misurazione delle prestazioni è ampia e articolata; non però nel facility management. Si riconosce, quindi, il contrasto tra la necessità di un sistema di misurazione delle prestazioni nel facility management e l'assenza di studi approfonditi sul tema (Amaratunga e Baldry, 2000).

Questo capitolo fornisce una panoramica sui sistemi di misurazione e analizza la letteratura esistente su questo tema nel facility management. L'obiettivo ultimo è definire il modello (*framework*) di misurazione delle prestazioni più adatto a questa pratica.

6.1 Definizione di performance measurement system

Letteralmente, *Performance Measurement System* (PMS) si traduce come “sistema di misurazione delle prestazioni”. Termini quali sistema, misurazione e prestazione oramai fanno parte del lessico comune. La comprensione del loro impiego congiunto appare però difficoltosa.

La pratica di misurare le prestazioni di un'organizzazione - sia che quest'ultima possieda una struttura organizzativa semplice che complessa - è materia di confronto quotidiano nell'ambiente accademico e imprenditoriale sin dagli anni '80 (Neely, 1999).

L'interesse espresso dal mondo accademico si è manifestato attraverso una quantità notevole di pubblicazioni scientifiche, l'istituzione di nuove associazioni e l'organizzazione di convegni orientati al tema dei PMS. Nell'ambiente imprenditoriale, invece, si è registrato l'incremento del numero di società di consulenza e dei *software provider* orientati alla misurazione delle prestazioni. Effettivamente, sono numerose le organizzazioni che si occupano di PMS; basti considerare che, in seguito a un'analisi approfondita del 2001 (Marr e Neely), sono stati rinvenuti oltre 12 milioni di siti di imprese private, organizzazioni pubbliche e centri di ricerca scientifici orientati a questo tema. Ciononostante raramente si fornisce una definizione di performance measurement system (Neely *et al.*, 1995).

Per chiarire quale sia l'impiego del PMS, si pensi al management di un'organizzazione. Compito della direzione aziendale è individuare e attuare le scelte strategiche più opportune al fine di indirizzare i processi di business al miglioramento continuo (*continuous improvement*) e amministrare il cambiamento (*change management*). Storicamente, e in particolar modo nelle piccole e medie imprese, era prassi comune gestire le attività aziendali in base a esperienze passate e intuizioni, piuttosto che a evidenze empiriche.

Nei primi anni del '900 alcune aziende quali du Pont, Sears Roebuck e General Motors hanno iniziato a supportare il processo decisionale con informazioni oggettive per permettere alla dirigenza di deliberare in maniera 'informata' (Bourne *et al.*, 2003). Il proposito era quello di comunicare e comprendere la complessa realtà aziendale attraverso una sequenza limitata di indicatori. Tuttavia, capire la realtà aziendale e intervenire con adeguate scelte strategiche, non erano requisiti sufficienti a documentare il miglioramento continuo o a gestire il cambiamento. Il management necessitava, infatti, di un sistema che certificasse se l'attuazione delle iniziative strategiche conduceva ai benefici attesi. In altre parole, si trattava di costituire un approccio sistematico per valutare il raggiungimento degli obiettivi stabiliti ovvero una pratica che consentisse di monitorare, controllare e gestire efficacemente l'implementazione delle iniziative strategiche.

La soluzione offerta è un processo di gestione del business basato sulle

prestazioni (*Performance Management Process - PMP*) (Bititci, 1995). Il PMP si caratterizza per un sistema di controllo dell'organizzazione a ciclo chiuso (*closed loop control system*) in cui (Figura 6.1):

1. la strategia e gli obiettivi vengono "dispiegati" lungo i processi, le attività, i processi di business e il personale impiegato;
2. si ottiene un feedback di informazioni attraverso il sistema di *reporting* (rapporti periodici sull'evoluzione delle prestazioni).

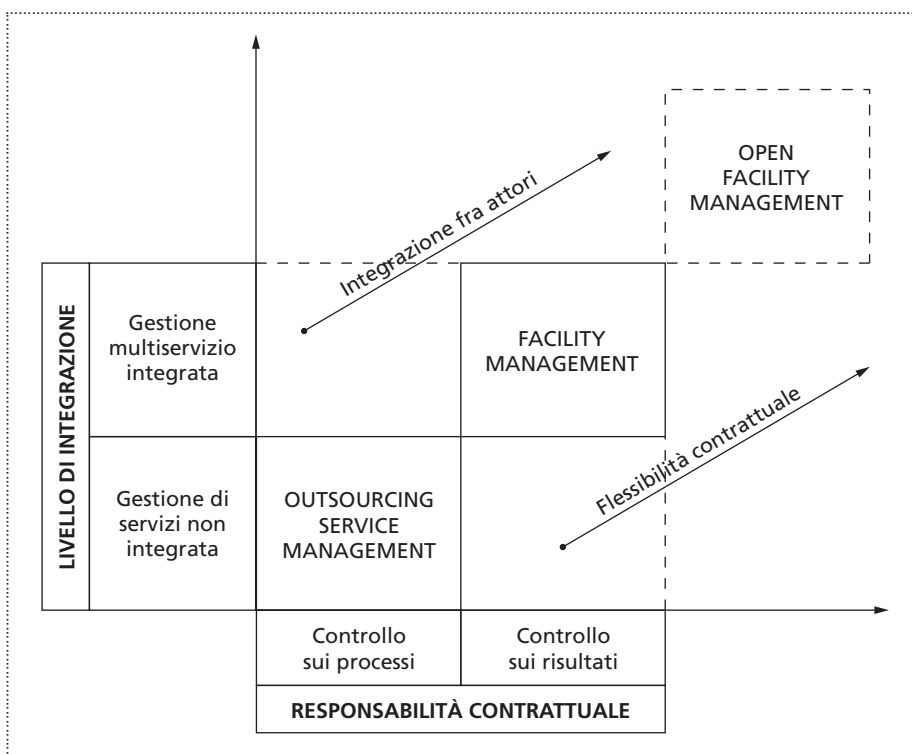


Figura 6.1 – // closed loop control system (Bititci et al., 1997)

In questo modo la mission aziendale non è più un'esclusiva del top management, ma è condivisa con il resto dell'organizzazione. La condivisione della strategia consente ai dipendenti di allineare le proprie attività agli obiettivi aziendali (Kaplan e Norton, 2005). Il management, inoltre, confronta i risultati ottenuti alla base della piramide del PMP con i risultati attesi al vertice della stessa. L'allineamento tra i risultati ottenuti e quelli previsti documenta il raggiungimento degli obiettivi, mentre una loro differenza consente alla dirigenza di individuare e intervenire sulle aree di debolezza dell'organizzazione.

In questo contesto si inserisce il performance measurement system. Il PMS

è lo strumento per il ritorno delle informazioni di efficacia ed efficienza dalla base della piramide PMP (Neely e Kennerly, 2000). Esso fornisce informazioni sulla posizione competitiva dell'organizzazione, sui progressi verificatisi, sulla motivazione del personale e sulle necessità dei clienti (Neely, 1998).

La descrizione fornita non precisa però quanto sia fondamentale prevedere un'infrastruttura di supporto (sistema informativo) per l'acquisizione, l'inserimento, l'ordinamento, l'analisi, l'interpretazione e la diffusione delle informazioni. Il sistema informativo è lo strumento che alimenta gli indicatori e presenta la situazione dell'azienda attraverso relazioni periodiche. Neely (1998) sostiene con maggiore esattezza che: «un sistema di misurazione delle prestazioni è uno strumento che permette di prendere decisioni "informate" in quanto esprime l'efficacia e l'efficienza delle azioni passate tramite l'acquisizione, il collegamento, la selezione, l'interpretazione e la diffusione di dati».

6.1.1 Modello generale per un performance measurement system

Le misure devono rappresentare un insieme di carattere multidimensionale. Il set di indicatori utilizzato dovrebbe presentare misure sia finanziarie che non finanziarie (Fitzgerald *et al.*, 1998), delle prestazioni interne così come delle prestazioni esterne (Keegan *et al.*, 1989), "globali" per il top management e "locali" per i manager dei livelli inferiori (Flapper *et al.*, 1996) e che da un lato quantifichino le azioni passate e dall'altro siano d'aiuto a intuire quelle future (Kaplan e Norton, 1992).

Le misure non devono però costituire un insieme caotico e casuale, ma essere raggruppate e scelte secondo criteri precisi. Il sistema di misurazione delle prestazioni deve quindi presentare un modello di riferimento attraverso cui ordinare le misure selezionate. Questo modello è chiamato *framework*.

I modelli di PMS sono costituiti da (Neely, 2002) (Figura 6.2):

- i singoli indicatori che quantificano l'efficacia e l'efficienza delle proprie azioni;
- un'architettura di indicatori combinati (*framework*) che contribuisce a valutare la performance di una organizzazione nel suo insieme;
- un'infrastruttura di supporto che consente di acquisire, raccogliere, selezionare, analizzare, interpretare e divulgare i dati.

La cornice al PMS è l'ambiente esterno, estremamente dinamico, che caratterizza l'architettura e la revisione periodica del sistema di misurazione delle prestazioni (Kennerley e Neely, 2003). I fattori ambientali legati al business sono, infatti, dinamici (il mercato si evolve, gli attori si diversificano e variano in numero, i bisogni dei clienti cambiano continuamente ecc.) e condizionano la struttura e gli indicatori del PMS (Waggoner *et al.*, 1999).

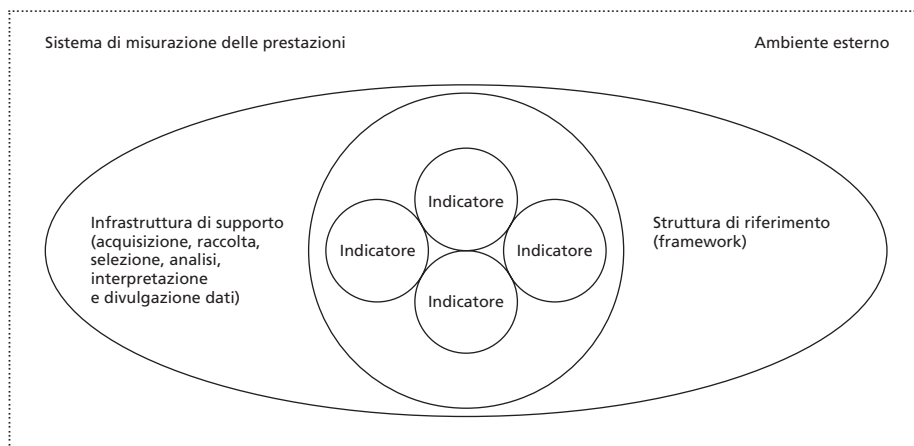


Figura 6.2 – Modello generale per un PMS (Neely et al, 1996)

6.1.2 Tassonomia dei performance measurement system

La pratica di misurare le prestazioni ha radici nei primi sistemi di contabilità delle organizzazioni pre-industriali. Tuttavia, quando agli inizi del XX secolo si svilupparono le organizzazioni industriali, si rese necessario valutare l'azienda attraverso dei sistemi di misurazione delle prestazioni (Johnson, 1972). Fu l'imprenditore americano Du Pont a sviluppare il primo modello di performance measurement system. Il modello si presentava come una piramide di indici finanziari che legava le misure economico-finanziarie dei diversi livelli organizzativi al *Return On Investment* (ROI) (Neely, 2002).

Per diversi decenni le imprese hanno continuato a considerare i risultati economico-finanziari come il focus principale per la valutazione aziendale. Con i primi anni '80 la competizione si spostò da una concorrenza basata sul prezzo a una *non-price competition* (qualità di prodotto/servizio, tempi di consegna, flessibilità ecc.) (Neely, 2004). A supporto di tale mutamento sorsero nuove filosofie per la gestione del business, quali per esempio il *just in time*, il *total quality management* piuttosto che il *concurrent engineering* e altri ancora (Ghalayini e Noble, 1996).

L'implementazione di queste pratiche rivelò che i sistemi di misurazione delle prestazioni tradizionali possedevano diversi limiti (Rappaport, 1986). L'ambiente accademico ha evidenziato più volte le lacune dei PMS focalizzati sugli aspetti economico-finanziari (Johnson e Kaplan, 1987). Le maggiori critiche che venivano mosse erano l'assenza di indicazioni sulle performance future e l'incoraggiamento al pensiero a breve termine (Banks e Wheelwright, 1979). I tradizionali sistemi di misurazione delle prestazioni fornivano solo una visione storica delle attività di business. Per di più, la focalizzazione sui risultati economico-finanziari spingeva il mana-

gement a ottimizzare solo le prestazioni locali e interne al business, oltre che a limitare le innovazioni, il cambiamento e il miglioramento continuo (Neely, 1999).

Per superare queste problematiche, sono stati progettati diversi performance measurement system innovativi. A differenza dei sistemi di misurazione tradizionali, basati su costo ed efficienza, i PMS innovativi integrano prestazioni finanziarie e misure *non cost* basate sul valore (Tabella 6.1).

Tabella 6.1 – Evoluzione dei PMS (Neely ET AL., 1995)

Sistemi di misurazione tradizionali	Sistemi di misurazione innovativi
Basati su costo/efficienza	Basati sul valore
Trade-off tra prestazioni	Compatibilità tra prestazioni
Orientati al profitto	Orientati al cliente
Di breve termine	Di medio-lungo termine
Prevalenza di misure individuali	Prevalenza di misure di gruppo
Prevalenza di misure funzionali	Prevalenza di misure trasversali
Confronto con standard prefissati	Rilevazione dei miglioramenti
Scopo: valutazione	Scopo: valutazione/coinvolgimento

Questi PMS spesso si concentrano su ambiti applicativi specifici. Si è così generata una letteratura ricca di PMS, ma allo stesso tempo caotica. Nonostante una riconosciuta disomogeneità tra i sistemi di misurazione, si possono distinguere cinque macro classi in cui raggrupparli (Tonchia, 1995):

1. **Modelli strettamente gerarchici**, caratterizzati da prestazioni cost e non cost a diversi livelli di aggregazione, fino alla loro traduzione ultima in risultati economico-finanziari.

Il primo modello gerarchico è stato quello della Gold (1955) nel quale le produttività del lavoro, dei materiali e degli investimenti tecnici vengono legati ai costi totali, fino alla loro traduzione ultima nel ROI (De Toni e Tonchia, 1996a).

2. **Modelli *Balanced Scorecard* (BSC) (o *Tableau De Bord* - TdB)**, che misurano separatamente diverse categorie di prestazioni senza aggregare i risultati in un indicatore economico-finanziario.

Il *tableau de bord* definisce una gerarchia di misure interconnesse e a cascata per i differenti livelli organizzativi (Epstein e Manzoni, 1998). L'approccio a *tableau de bord*, ovvero un "cruscotto" manageriale per la gestione dell'azienda, è emerso agli inizi del XX secolo.

Simile al *tableau de bord*, ma più conosciuto e avanzato, è il *balanced scorecard* (scheda di valutazione bilanciata) di Kaplan e Norton (1992).

Il BSC identifica e integra quattro differenti prospettive di valutazione delle performance: (1) economico-finanziaria, (2) del cliente, (3) dei processi interni e (4) della formazione e crescita. Le misure che popolano le quattro prospettive si legano l'una all'altra costituendo una catena di rapporti causa-effetto (che gli autori chiamano mappa strategica - *strategy map*) che consente di comunicare la strategia dell'impresa ai diversi livelli organizzativi.

Un modello *balanced scorecard* progettato per il settore dei servizi è il *results and determinants* (Fitzgerald *et al.*, 1994). Questo modello distingue gli indicatori in due classi principali: la prima si riferisce ai risultati (*results*), ovvero competitività e performance finanziaria, mentre la seconda si concentra sugli elementi che determinano questi risultati (*determinants*): qualità, flessibilità, utilizzo delle risorse e innovazione. Anche in questo modello, come per il BSC, è presente la causalità tra le prestazioni.

Il *performance prism* (Neely, 2001) evidenzia l'importanza di soddisfare tutti gli attori coinvolti nel processo di produzione o erogazione (*stakeholder*). Questo modello individua cinque prospettive di bilanciamento (sfaccettature): (1) la soddisfazione dello stakeholder, (2) la strategia, (3) i processi, (4) la capacità e (5) il contributo dello stakeholder.

3. **Modelli frustum (tronco - piramidali)**, in cui si sintetizzano le misure dei livelli inferiori in indicatori sempre più aggregati al crescere del livello organizzativo. L'obiettivo non è però arrivare a un'unica misura economico-finanziaria. I modelli a tronco di piramide permettono di definire un'architettura verticale che, ai livelli inferiori, prevede misure allineate alla visione societaria mentre, ai livelli direzionali, è più vicina a un *balanced scorecard*.

La piramide SMART (*Strategic Measurement And Reporting Technique*) (Lynch e Cross, 1991) è un esempio di modello frustum. Questo modello è articolato su quattro livelli organizzativi: azienda, area di business, processi operativi, unità organizzative. La piramide SMART bilancia l'efficacia esterna (clienti e concorrenti) con l'efficacia interna (processi).

4. **Modelli che distinguono prestazioni interne e prestazioni esterne al business.**

Il *performance measurement matrix* (Keegan *et al.*, 1989) distingue differenti classi di performance. Questo modello distingue tra misure cost e non cost e tra misure interne ed esterne, tuttavia non esplicita le relazioni tra le diverse classi.

Azzone *et al.* (1991) hanno proposto un modello di misurazione delle prestazioni per le organizzazioni che attuano una strategia concorrenziale basata sul tempo (*time based competition*). Una strategia *time based* riguarda essenzialmente tre livelli: (1) lo sviluppo di nuovi prodotti, (2)

i tempi nel processo produttivo e (3) i tempi nel ciclo di ordinazione e consegna. Per ognuno di questi livelli, il modello propone diverse misure di prestazioni sia interne che esterne al business.

5. **Modelli basati sulla catena del valore (*value chain*)** che considerano anche le relazioni che intervengono con il cliente e con il fornitore.

Il *macro process model* (Brown, 1996) distingue il processo di business in cinque stadi: (1) inputs (legati al fornitore), (2) processi, (3) outputs, (4) risultati e (5) goals (legati al cliente). Ipotizzando che la performance di ciascuno stadio sia il driver della prestazione dello stadio seguente, il modello evidenzia come il raggiungimento dei risultati finali sia funzione delle precedenti prestazioni di business, comprese quelle del fornitore.

I modelli appena descritti possono essere distinti attraverso tre differenti architetture (Figura 6.3): verticale, *balanced* o a *tableau*, orizzontale o per processi. I modelli tronco - piramidali, così come quelli che distinguono tra performance interne ed esterne, si caratterizzano per un mix di più architetture.

I modelli di misurazione delle prestazioni descritti sono ampiamente citati in letteratura, tuttavia questi costituiscono soltanto una minima parte di tutti i modelli esistenti. In ambito imprenditoriale vengono impiegati diversi modelli, caratteristici del settore e meno conosciuti. Per classificarli tutti, è opportuno utilizzare una matrice che distingue le cinque macro classi e le tre architetture. La Tabella 6.2 riassume i modelli di PMS descritti e può essere completata inserendo, nelle posizioni opportune, anche i modelli meno noti in letteratura.

Tabella 6.2 – La matrice dei Framework di PMS (adattato da De Toni e Tonchia, 2001)

Architettura verticale	Architettura bilanciata	Architettura orizzontale (per processi)
Modelli strettamente gerarchici: • Gold model		
	Modelli balanced scorecard: • balanced scorecard • tableau de bord • performance prism • results and determinants	
Modelli frustum: • piramide SMAT		
	Modelli con prestazioni interne ed esterne: • performance measurement matrix • Azione et. al. for time based competition	
		Modelli a catena del valore: • macro process model

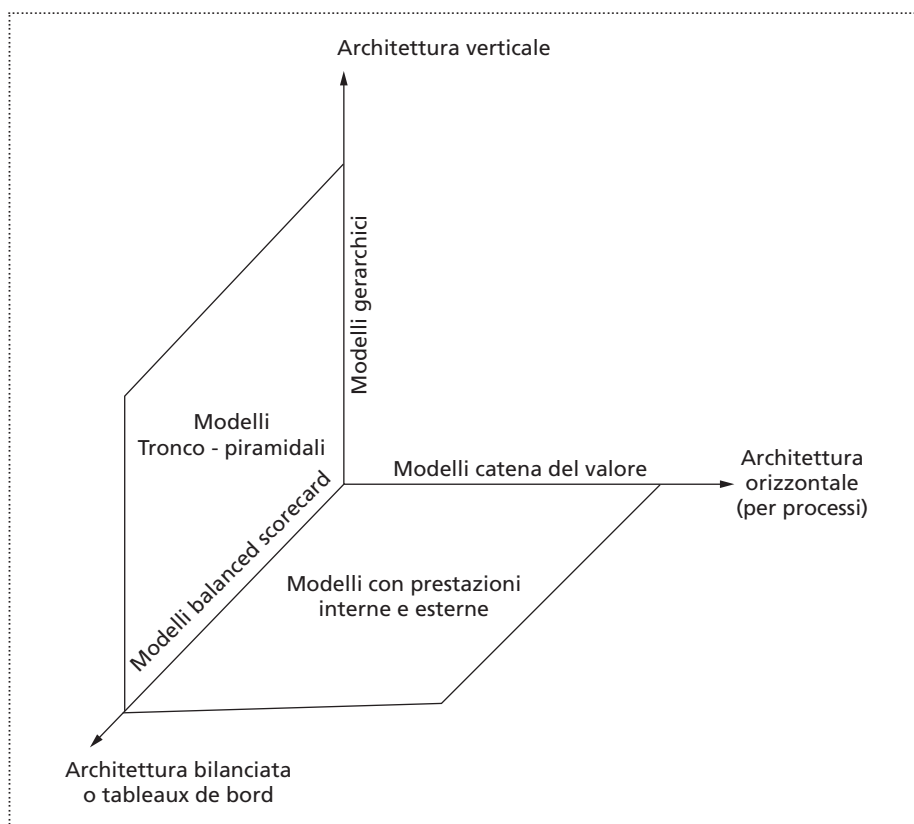


Figura 6.3 – Classificazione dei modelli di PMS (De Toni e Tonchia, 1996b)

Ogni modello possiede proprie caratteristiche che li rende adeguati a differenti ambiti applicativi. Si riconosce però una certa generalità al modello balanced scorecard. Il modello si è evoluto costantemente e ha attratto un numero sempre maggiore di accademici e imprenditori. Uno studio condotto da Neely (2005) supporta questa tesi. In base ai risultati di questa indagine, il primo articolo di Kaplan e Norton sul balanced scorecard – pubblicato nel 1992 su *Harvard Business Review* – è stato la pubblicazione scientifica più citata tra il 1998 e il 2005 dagli autori interessati alla misurazione delle prestazioni.

Si può anticipare che il balanced scorecard ha guadagnato popolarità anche nel campo del facility management e che sarà presentato in maniera più approfondita nei paragrafi successivi.

6.2 Il processo di controllo delle prestazioni

Si è detto precedentemente che un sistema di misurazione delle prestazioni è inteso come una procedura per la valutazione delle performance di

un'organizzazione allo scopo di guidare persone e risorse verso particolari aspetti del business (Waggoner *et al.*, 1999). Nulla però è stato detto su come progettare questo processo per il controllo delle prestazioni.

Lohman *et al.* (2004) hanno proposto un modello che sintetizza il circuito da seguire per rendere efficace il processo di controllo delle prestazioni (figura 6.4). Si distinguono due differenti livelli di controllo: il Livello 1 legato alla parte operativa del processo e il Livello 2 che coincide con la parte tattico-strategica. L'obiettivo del livello strategico è definire le coordinate necessarie per avviare il processo di controllo: (1) la struttura del performance measurement system, (2) gli indicatori, (3) gli obiettivi da raggiungere per ogni misura e (4) il sistema di raccolta dati e di reporting.

Le coordinate del processo di controllo devono necessariamente essere diffuse attraverso l'intera organizzazione e "discese", a livello operativo, alla funzione di controllo. Quest'ultima è responsabile della raccolta, dell'elaborazione e della presentazione dei dati. La funzione di controllo raccoglie le informazioni, le combina in indicatori e le presenta sotto forma di report.

A livello operativo, i risultati rilevati dagli indicatori vengono confrontati con gli obiettivi assegnati dal livello strategico. Inoltre, a livello strategico, si utilizzano gli stessi risultati per correggere le attività del livello di controllo, per esempio si modificano gli obiettivi.

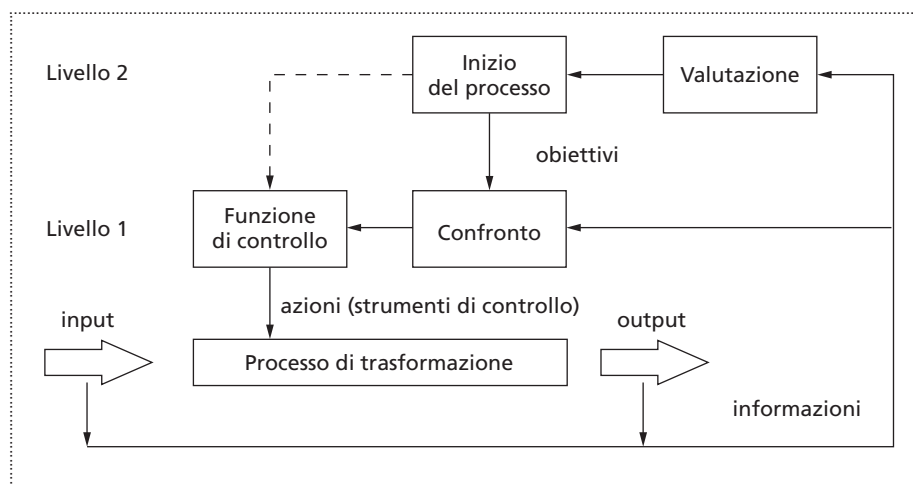


Figura 6.4 – Il circuito del processo di controllo (Lohman *et al.*, 2004)

Si può rappresentare il circuito del processo di controllo anche in forma di diagramma di flusso. In questo diagramma si evidenziano le sequenze logiche e temporali tra le diverse fasi della misurazione (Figura 6.5).

Il processo di controllo si sviluppa a partire dal livello strategico con la

progettazione del *performance measurement system* (fase 1). In questa fase, il *top management* definisce la mission aziendale e gli obiettivi strategici, caratterizza il processo e le attività critiche da misurare, progetta il modello di misurazione, sviluppa gli indicatori e ne assegna i target (Kaplan e Norton, 1993).

A livello operativo si istituisce un team, la funzione di controllo (fase 2), con il compito di misurare i risultati (ma priva di alcuna responsabilità sui risultati stessi). La funzione di controllo avvia il processo di misurazione attraverso la raccolta delle informazioni necessarie. La procedura di acquisizione dei dati viene fissata a livello strategico. In questo modo si forniscono al team di misurazione le istruzioni sui dati da raccogliere e dove e come procurarsi le informazioni. È questa la fase di raccolta delle informazioni (fase 3).

Le informazioni acquisite vengono elaborate in indicatori attraverso formule predefinite. Per rendere più agevole e affidabile l'elaborazione, la funzione di controllo può avvalersi di strumenti software dedicati. Si costituisce così un database di informazioni (fase 4) che però non è utile ai responsabili delle prestazioni. Una lettura rapida e intuitiva dei risultati presuppone che questi vengano esposti in forma di report (fase 5). In questo senso, spesso si ricorre a una rappresentazione *user friendly* chiamata "a cruscotto" (*dashboard*).

All'interno della loro area di controllo, i responsabili comparano la performance attuale (definita nei reports) con quella standard (definita a livello strategico) (fase 6) chiedendosi: i risultati ottenuti sono soddisfacenti?

Una performance deludente attiva il responsabile delle prestazioni che può operare attraverso diverse possibili alternative:

1. avviare azioni correttive;
2. non intervenire se la differenza tra valore attuale e atteso non è significativa;
3. contestare il processo di controllo.

Nel primo caso, la differenza tra gli obiettivi fissati e i risultati ottenuti è tale da rendere indispensabile un intervento nel processo di produzione o di erogazione del servizio (fase 7). Le azioni correttive hanno lo scopo di rimuovere le cause di difettosità identificate o, se necessario, la riprogettazione dei processi. È fondamentale valutare l'efficacia degli interventi. Attraverso un'azione di verifica (*check*) si stima se le azioni correttive hanno comportato i benefici desiderati. Il *check* riprende il processo di controllo delle prestazioni dalla fase di raccolta delle informazioni (fase 3).

Viceversa se il gap tra i risultati attesi e misurati non è sensibile, il responsabile può non intervenire in quanto il processo è verosimilmente valido. In questa situazione si sceglie di attendere le misurazioni succes-

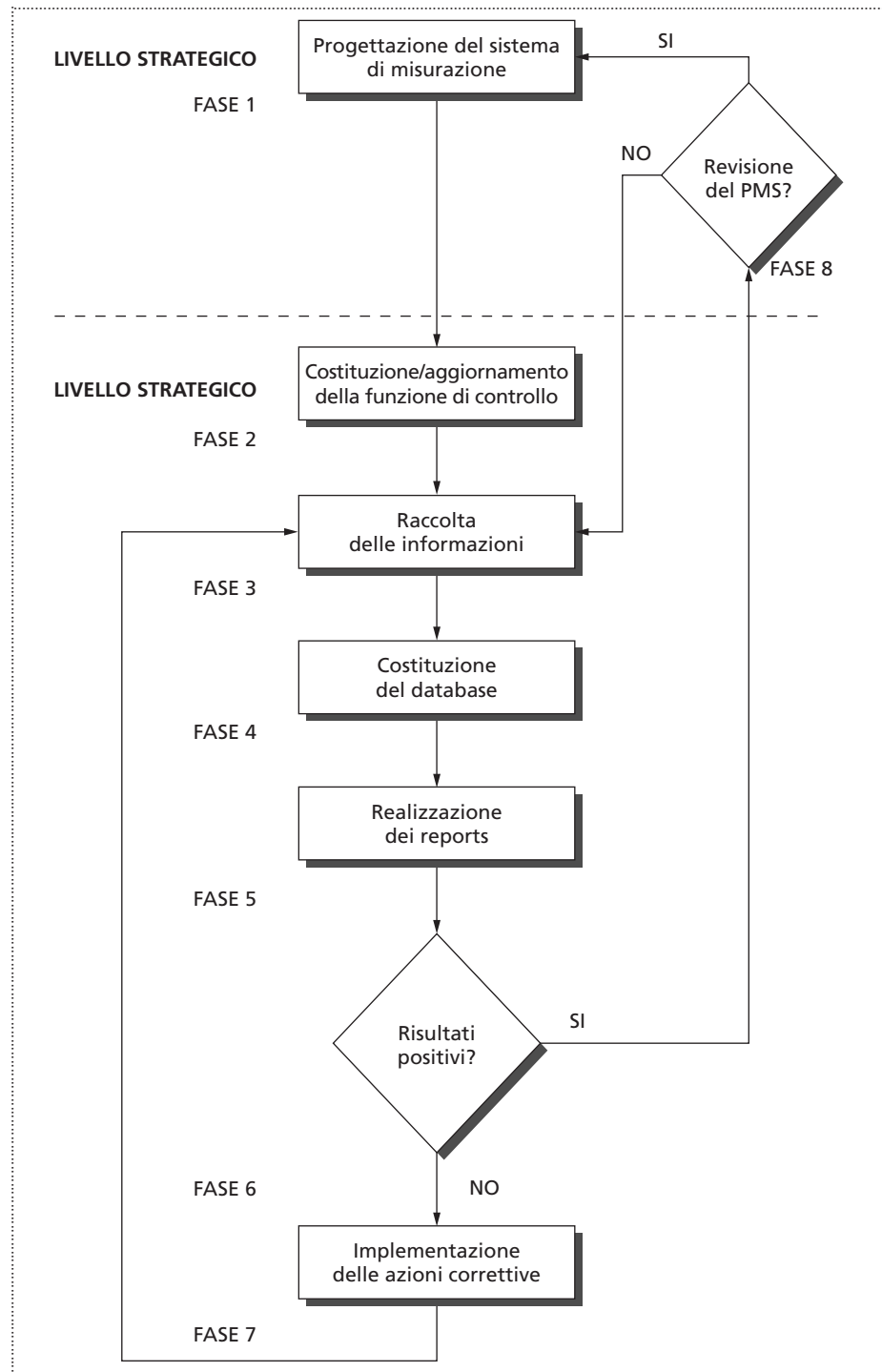


Figura 6.5 – Il circuito del processo di controllo come diagramma di flusso

sive prima di attuare delle correzioni, comportandosi come se i risultati ottenuti fossero soddisfacenti.

Nel terzo caso, invece, si ripropone il problema di una differenza accentuata tra valore misurato e target fissato. In questa circostanza però il responsabile delle prestazioni può decidere di contestare il processo di controllo (fase 8). Esempi di contestazioni possono riguardare un target fuori portata, una misura fuorviante, oppure ancora, una mancanza di autorità per intervenire ecc. Di conseguenza, in questa situazione come nel caso in cui i risultati siano positivi, il top management (a livello strategico) può domandarsi: è necessario rivedere il performance measurement system?

Se si ritiene necessaria una verifica del sistema di misurazione delle prestazioni, allora questo andrà aggiornato e “disceso” nuovamente alla funzione di controllo. Se invece questa verifica non è necessaria, il processo di controllo riparte con la raccolta delle informazioni.

I prossimi paragrafi tratteranno il processo di progettazione del sistema di misurazione delle prestazioni, gli indicatori di performance e il sistema di reporting.

6.2.1 Il processo di progettazione del sistema di misurazione

Nella letteratura si possono trovare diversi processi per la progettazione dei PMS. Davies (1982) ha classificato questi processi distinguendoli, in base all'approccio che utilizzano, in quattro classi:

1. **Approccio “alla richiesta”** in cui si progetta il sistema di misurazione avvalendosi di interviste, discussioni di gruppo e indagini pianificate.
2. **Approccio “alla prototipazione”** in cui il progettista propone un modello progressivamente corretto attraverso l'interazione con gli utilizzatori del sistema. Il processo di correzione si interrompe quando l'utilizzatore si ritiene soddisfatto del modello.
3. **Approccio “alla pianificazione”** che sviluppa il performance measurement system a partire dalle caratteristiche dell'organizzazione: la strategia, i processi e i clienti. Con questo approccio, il progettista identifica le aree e i fattori critici di successo dell'organizzazione e li quantifica con indicatori di performance.
4. **Approccio “allo storico”** in cui si utilizzano i report del precedente sistema di misurazione come fonte di informazioni per la progettazione.

Sono tre i processi di progettazione più conosciuti. Questi processi, sviluppati differenti in periodi, rivisitano di volta in volta il modello precedente, perfezionandolo e caratterizzandolo con maggiore dettaglio. Di seguito si presentano brevemente i tre processi di progettazione.

Keegan *et al.* (1989) definiscono tre fasi per il processo di progettazione

di un sistema di misurazione delle prestazioni: (1) traduzione in obiettivi divisionali della strategia organizzativa; (2) definizione di un set di indicatori per popolare il *performance measurement matrix* e (3) diffusione di una cultura organizzativa centrata sulle performance. Per quanto riguarda la seconda fase, gli autori consigliano selezionare gli indicatori a partire dalle cinque misure fondamentali: qualità, soddisfazione del cliente, rapidità, costi e flussi di cassa. Non si specifica però come questo approccio venga tradotto nella pratica.

Wisner e Fawcett (1991), rifacendosi al processo di progettazione descritto precedentemente, hanno suggerito un modello a nove fasi:

1. stabilire la mission aziendale;
2. dedurre gli obiettivi strategici dalla mission;
3. comprendere il ruolo delle funzioni aziendali nel conseguire gli obiettivi;
4. assegnare a ogni funzione aziendale misure appropriate;
5. comunicare i target e i criteri di performance ai livelli organizzativi inferiori;
6. assicurare la consistenza dei criteri di performance ai differenti livelli;
7. garantire la validità delle misure nelle diverse funzioni aziendali;
8. delineare la posizione competitiva dell'organizzazione, individuare le inefficienze e indirizzare le azioni correttive verso il raggiungimento degli obiettivi;
9. aggiornare periodicamente il PMS.

Il processo di progettazione più usato è quello proposto da Kaplan e Norton (1993). Questo processo si articola in otto fasi:

1. **Avvio:** l'organizzazione individua la business unit che necessita di un sistema di misurazione.
2. **Interviste (prima parte):** il "facilitatore" - consulente esterno o interno all'organizzazione che programma e gestisce la progettazione del PMS - domanda a ogni senior manager della business unit quali sono le sue proposte in merito agli obiettivi strategici e agli indicatori di performance.
3. **Laboratorio (prima parte):** il facilitatore e i senior manager si riuniscono in un workshop per discutere sugli obiettivi strategici e gli indicatori suggeriti. Supportato anche dai consigli degli azionisti e dei clienti, i senior manager ricercano una linea strategica comune. Quindi, il gruppo di lavoro formula un primo modello di balanced scorecard.
4. **Interviste (seconda parte):** il facilitatore incontra separatamente i senior executive allo scopo di raccogliere le loro opinioni sul balanced scorecard proposto e sui problemi di implementazione del modello.

5. **Laboratorio (seconda parte):** in un secondo workshop, a cui partecipano i senior manager, i senior executive e i loro subordinati diretti, i componenti analizzano la strategia, gli obiettivi e il balanced scorecard suggeriti. Raggiunto l'accordo su tutti questi elementi, il gruppo sviluppa il piano di implementazione del PMS e determina i target per ogni indicatore.
6. **Laboratorio (terza parte):** i senior executive definiscono i programmi di comunicazione del PMS all'intera organizzazione, di sviluppo di un sistema informativo a supporto e di intervento per conseguire i target fissati.
7. **Implementazione:** un nuovo team - appositamente costituito - si incarica di tradurre in pratica i programmi definiti nella fase precedente.
8. **Revisione periodica:** a cadenza fissata, per esempio settimanale o mensile, si dispongono dei report sui risultati conseguiti. Annualmente gli obiettivi e gli indicatori vengono allineati al mutato contesto competitivo.

6.2.2 Gli indicatori di performance

Un'organizzazione che intende valutare oggettivamente un fenomeno complesso (sia questo economico, sociale, ambientale ecc.) necessita di parametri di sintesi. Questo è vero sia che si tratti di misurare un'attività in corso di svolgimento, che di valutare il risultato finale di un'operazione. In questo senso si può precisare che (Neely *et al.*, 1995, pp. 80): «una misura di performance è una metrica utilizzata per quantificare l'efficacia e/o l'efficienza di un'azione».

Gli indicatori o misure possono essere distinti in più classi. In letteratura sono diversi gli autori che si sono interessati al tema e differenti sono state le proposte di classificazione. Consapevoli che gli indicatori economico-finanziari non sono sufficienti a definire la situazione aziendale, alcuni accademici hanno suggerito di differenziare tra misure finanziarie e non-finanziarie (Keegan *et al.*, 1989). È piuttosto apprezzata la distinzione tra misure interne ed esterne al business (Azzone *et al.*, 1991). Esistono altre proposte di classificazione, tra queste si ricorda quella di Hayes e Schmenner (1978) in cui si distinguono indicatori di: costo, qualità, tempo e flessibilità.

Sebbene diversi accademici si siano interessati alla tassonomia degli indicatori, la letteratura non è così ampia se si analizzano le tecniche operative per la selezione e la progettazione delle misure. Fra i pochi ad aver approfondito il tema, Flapper *et al.* (1996) hanno sviluppato una metodologia a sei fasi per la determinazione degli indicatori:

1. **Brainstorming.** Si forma un team di lavoro con il compito di generare una lista di potenziali misure. Il gruppo di lavoro dovrebbe prevedere,

come componenti, anche i responsabili per l'esecuzione e il controllo delle diverse attività. Infatti è corretto supporre che questi conoscano già gli indicatori più importanti.

2. **Strutturazione.** Il team discute gli indicatori elencati e la loro validità (Fortuin, 1988). Inoltre, si realizza una prima "scrematura" eliminando gli indicatori che la letteratura identifica come misure inappropriate per valutare il business: *false alarms* (Schmenner e Vollmann, 1994).
3. **Definizione delle priorità.** Gli indicatori vengono ordinati per importanza. Lo scopo di questa fase è giungere a una classificazione per rilevanza degli indicatori. Uno strumento per la definizione delle priorità è l'*Analytic Hierarchy Process* (AHP) (Saaty, 1980).
4. **Selezione.** In base ai risultati della fase precedente, si eliminano dalla lista le misure con minor importanza. La finalità della selezione è di concentrare le risorse su un numero gestibile di indicatori.
5. **Precisazione.** Per ogni indicatore selezionato si specifica lo scopo e si chiarisce la formula per il calcolo.
6. **Caratterizzazione.** Si definiscono gli elementi di ogni misura: nome, responsabilità, fonte dei dati ecc. Il modello di riferimento per la caratterizzazione degli indicatori è il *performance measure record sheet* (Neely et al., 1997), in cui si distinguono:
 - *nome della misura:* deve essere auto-esplicativa e priva di termini specifici e funzionali;
 - *proposito della misura:* definisce il motivo di utilizzo dell'indicatore;
 - *relazione agli obiettivi:* lega la misura alla strategia aziendale;
 - *target:* definisce il livello di performance da conseguire;
 - *formula:* è la relazione matematica tra i dati di input;
 - *frequenza di misurazione:* specifica l'intervallo di tempo tra due rilevazioni successive;
 - *responsabilità della misurazione:* definisce la figura (team o singola persona) che deve raccogliere ed elaborare i dati;
 - *fonte dei dati:* deve essere consistente per consentire la comparazione delle performance nel tempo;
 - *responsabilità della misura:* definisce la figura (team o singola persona) che valuta i risultati delle performance e, se necessario, interviene sul processo;
 - *azioni correttive:* specifica gli interventi necessari per allineare le performance ai risultati desiderati;
 - *note e commenti:* informazioni varie come gli strumenti necessari alla misurazione, il grado di precisione nella rilevazione ecc.

6.2.3 Il sistema di reporting

L'efficacia di un PMS è influenzata dal sistema di rappresentazione dei risultati. Per gestire l'azienda, i manager necessitano di informazioni chiare e intuitive (DeBusk *et al.*, 2003). La soluzione a questo problema è un sistema di reporting "a cruscotto" (*dashboard*) che ricorda il pannello di controllo di un'automobile o di un aeroplano. Si consideri per esempio il pannello di guida di un'automobile, questo è composto da diversi segnalatori: velocità corrente, numero di giri del motore, distanza percorsa, livello del carburante e temperatura dell'acqua. Con una rapida ispezione visiva, il conducente è in grado di stimare all'istante le performance della vettura e all'occorrenza correggere l'andatura. Allo stesso modo, il cruscotto di indicatori consente al management aziendale di determinare le performance correnti con una rapida occhiata (*at a glance*).

Gli indici del dashboard vengono rappresentati con una modalità grafica di immediata lettura. Il dashboard si avvale di *range* - zone di colore diverso - con cui simboleggiare lo stato delle performance. Per esempio, è molto utilizzato il modello a tre colori in cui: (a) la zona rossa indica l'urgenza di correzioni; (b) la zona gialla suggerisce che la performance è prossima alla soglia di allarme e (c) la zona verde indica che il processo funziona correttamente.

Gli indici del *dashboard* sono spesso delle sintesi di misure diverse, appartenenti generalmente a una stessa dimensione di prestazione (qualità, tempo, costo ecc.). Nella maggior parte dei casi, l'indice è una media pesata di singole misure, ottenuta attraverso due operazioni arbitrarie: normalizzazione (o standardizzazione) e ponderazione.

Le misure si possono esprimere in percentuale o in valore assoluto, con polarità opposte, in maniera accurata o indicativa e con scale differenti. La sintesi di un set eterogeneo di indicatori è piuttosto complessa, mentre l'operazione si semplifica notevolmente se l'insieme di misure è uniforme. Si rende necessario, quindi, omogeneizzare gli indicatori tramite un processo di normalizzazione.

Per standardizzare le misure è conveniente selezionare una scala di riferimento variabile da 0 a 10, oppure da 0 a 100 se si vuole una maggiore definizione. Il processo di standardizzazione presuppone che si definiscano i valori di performance da associare a 0 e al fondo scala. Per esempio, Brown (2000) suggerisce di legare il valore 0 al livello di performance attuale e di vincolare il fondo scala al target da raggiungere. Questa impostazione presenta un limite: l'efficacia dell'indice è confinata al periodo di misurazione corrente, in quanto a ogni periodo si riconfigura il valore di 0. Questo approccio non consente la comparazione dei risultati nel tempo. Si preferisce, quindi, fissare arbitraria-

mente i valori di 0 e del fondo scala senza vincolarli al livello di performance attuale, in modo da servirsi della stessa scala nei periodi di misurazione successivi. Lohman *et al.* (2004) suggeriscono di assegnare al target un valore a scelta dalla scala di riferimento e di associare al fondo scala il risultato massimo raggiungibile dalla misura. Il valore di 0 si deduce tramite una semplice proporzione.

La sintesi del set standardizzato di indicatori presume, come seconda operazione, la ponderazione delle misure. Questa attività precisa l'importanza di ogni indicatore nella composizione dell'indice ed è dettata più dall'esperienza del management che da regole fisse. L'unica norma da rispettare è la complementarità dei pesi: la somma dei pesi associati a ogni misura deve corrispondere all'unità (100%).

6.3 Il *performance measurement system* per il facility management

Per individuare il modello di PMS adeguato al facility management è stata realizzata una classificazione delle applicazioni pratiche, reperibili nella letteratura, dei sistemi di misurazione in casi aziendali. La ricerca ha interessato i principali journal di management - *International Journal of Operations & Production Management*, *Harvard Business Review*, *International Journal of Production Economics* ecc. - e di measurement - *Measuring Business Excellence*, *Performance Measurement & Metrics* e *International Journal of Productivity & Performance Management* ecc. - oltre ad altre pubblicazioni scientifiche di minore interesse e riferite ad ambiti specifici (facility management, salute, ristorazione ecc.).

Sono stati analizzati 102 casi studio in 85 paper, pubblicati tra il 1993 e il 2006. Data la natura multidisciplinare dei PMS, è stato necessario consultare diversi journal internazionali. 83 paper sono pubblicati in journal internazionali, mentre 2 derivano da *conference proceedings*. Tra i paper analizzati il 26,5% fanno parte di journal scientificamente molto rilevanti.

I risultati dell'analisi vengono mostrati in una matrice in cui si incrociano i modelli di PMS utilizzati nei casi studio (colonna) e i campi applicativi, o ambiti di pertinenza delle organizzazioni citate (riga) (Tabella 6.3). Per semplicità i campi applicativi sono stati distinti in produzione, servizi e facility management. Per quanto riguarda i modelli di misurazione, sono stati scelti quelli più utilizzati o quelli riferiti al mondo del FM. I modelli sono: il balanced scorecard, l'European Foundation for Quality Management (EFQM) business excellence model, il results and determinants e il performance prism. Il balanced scorecard presenta un'ulteriore distinzione, accanto al modello tradizionale si distingue una sua variante: il *Service Balanced Scorecard* (SBS).

Tabella 6.3 – Performance measurement system e campi di applicazione

Campi di applicazione	Produzione	Servizi	Balanced Scorecards		Efqm Business Excellence Model	Results and determinants	Performance Prism	Totale
			Modello tradizionale	Service Balanced scorecard				
			28	0	12	0	0	40
			44	0	8	3	2	57
		Facility management	3	1	1	0	0	5
	Totale		75	1	21	3	2	102

Con 75 casi studio su 102 (73,5%), il balanced scorecard è il modello di riferimento per la misurazione delle performance aziendali. Il balanced scorecard però non si presenta solo come un modello teorico. In letteratura infatti si possono elencare diversi esempi applicativi di questo modello: per esempio Pepsi (Jensen e Gerr, 1994), Apple Computer (Kaplan e Norton, 1993), Nike (Lohman et al., 2004), Metro Bank (Kaplan e Norton, 1996b) o il Dipartimento della Difesa Americana (Kaplan e Norton, 2005).

Con 21 applicazioni pratiche, il EFQM business excellence model rappresenta il 20,6% dei casi aziendali classificati. Sono limitati i contributi dei casi studio in merito ai performance prism (Neely *et al.*, 2001) e ai results and determinants (Brignall e Ballatine, 1996).

Il balanced scorecard ha guadagnato popolarità anche nel campo del facility management. Si nota però come i casi applicativi siano ancora pochi in letteratura. Ciò avvalorata la tesi di come la misurazione delle prestazioni in questa pratica sia ancora in una fase embrionale. Le 4 applicazioni pratiche di balanced scorecard (Coronel e Evans, 1999; Amaratunga e Baldry, 2000; Amaratunga *et al.*, 2002) e della sua variante service balanced scorecard (Brakertz e Kenley, 2002) costituiscono solo il 4% dei casi aziendali analizzati. Ciononostante si evidenzia che il balanced scorecard rappresenta il riferimento anche per il facility management.

Infine l'analisi della letteratura ha evidenziato che, per quanto riguarda la misurazione delle prestazioni nel facility management, Amaratunga e Baldry sono gli autori di riferimento. Attraverso le loro pubblicazioni sot-

tolineano ripetutamente la necessità di un performance measurement system nel facility management, proponendo il balanced scorecard quale modello adeguato (Amaratunga *et al.*, 2000).

6.3.1 Il principale framework per il facility management: il balanced scorecard

Non sempre i casi di insuccesso aziendale sono riconducibili a strategie errate. Spesso accade che le strategie siano corrette, ma l'azienda non sia allineata a esse. In media, il 95% dei dipendenti di un'impresa ignorano o non comprendono la strategia aziendale (Kaplan e Norton, 2005). Non è possibile perseguire una strategia senza comunicarla a chi deve eseguirla. Ai dipendenti deve essere chiaro come le proprie attività contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Le organizzazioni necessitano di uno strumento per la comunicazione della strategia a tutti i livelli aziendali. Il *Balanced Scorecard* (BSC) soddisfa questa necessità.

Il *balanced scorecard* (scheda di valutazione bilanciata) è stato concepito da Kaplan e Norton (1992). Presentato come una novità, il balanced scorecard è in realtà un modello simile al tableau de bord, noto in Francia fin dagli anni '30 (Bessire, 2000).

Questo modello è stato inizialmente utilizzato per misurare e valutare le prestazioni aziendali, ma oggi è riconosciuto come un sistema completo per la gestione aziendale. Fin dalla sua concezione, il BSC ha suscitato un grande interesse tra gli accademici e gli imprenditori di ogni settore (Kaplan, 2005). Sono diversi gli esempi di applicazione nella pratica di questo modello (Kaplan, 1993; Kaplan e Norton, 1993; Ahn, 2001; Carmona e Gronlund, 2003; Cobbold *et al.*, 2004; Lohman *et al.*, 2004; Papalexandris *et al.*, 2004 sono solo alcuni esempi).

Il balanced scorecard inizia con la definizione e la comunicazione a tutti i livelli organizzativi della strategia aziendale. Il processo di declinazione degli obiettivi aziendali è supportato dalla *strategy map* (mappa strategica). La strategy map è uno strumento che definisce come le attività di ogni dipendente siano connesse agli obiettivi strategici dell'azienda. Questo strumento evidenzia in modo esplicito e trasparente le relazioni tra la strategia e gli obiettivi, affinché gli interventi di miglioramento apportati in alcune aree non rimangano un fatto isolato, ma contribuiscano sinergicamente alla realizzazione della strategia aziendale. La mappa strategica parte dalla strategia aziendale e diversi obiettivi, coerenti tra loro e legati da relazioni causa-effetto di tipo *if-then* (se svolgiamo questa attività, allora accade questo risultato) (Kaplan e Norton, 2004).

Il valore del balanced scorecard è il bilanciamento tra gli aspetti puramente economico-finanziari e gli ambiti necessari per la creazione del va-

lore. I percorsi della strategy map attraversano quindi diverse prospettive aziendali (Figura 6.6) connesse logicamente, per esempio (Kaplan e Norton, 1996a): «Se vogliamo raggiungere certi risultati economici (prospettiva economico-finanziaria), quale deve essere la nostra proposta valore per il cliente (prospettiva del cliente), in quali processi dobbiamo eccellere (prospettiva dei processi interni), con quali persone e tecnologie (prospettiva di crescita e apprendimento)?».

La **prospettiva finanziaria** non è sufficiente a descrivere la strategia aziendale. Questa resta però una prospettiva indispensabile per gli azionisti. Gli indicatori di questa prospettiva indicano se l'esecuzione della strategia sta conducendo ai risultati economici attesi.

La **prospettiva dei clienti** definisce in quali aspetti l'azienda si distingue dai concorrenti. Questa prospettiva analizza la proposta valore per il cliente, che consiste in un mix tra proprietà del prodotto e del servizio, rapporti con il consumatore finale e immagine aziendale.

La **prospettiva dei processi interni** identifica i processi caratteristici in cui eccellere per essere competitivi e realizzare dei profitti. Ciò che contraddistingue il modello balanced scorecard è la ricerca di nuovi processi per soddisfare le esigenze dei clienti e degli azionisti.

La **prospettiva di crescita e apprendimento** definisce gli elementi infrastrutturali "abilitanti" delle altre dimensioni: le competenze e le abilità dei dipendenti, le tecnologie e la cultura aziendale. Questi sono i fattori che consentono all'azienda di allineare le risorse umane alla strategia (Kaplan e Norton, 2000).

Le prospettive di bilanciamento proposte dagli autori non sono esclusive. Ogni azienda può personalizzare il proprio balanced scorecard, adottando prospettive differenti o inserendone nuove. Nella maggior parte dei casi però le quattro prospettive proposte sono sufficienti.

Gli autori suggeriscono di sviluppare un set di 20-25 indicatori per misurare la situazione aziendale. Questo per rendere il BSC chiaro e intuitivo, con ridotti costi di gestione e minori rischi di confusione.

Il balanced scorecard è molto più che una semplice raccolta di indicatori organizzati in differenti prospettive di bilanciamento. Questo modello consiste di una serie di obiettivi connessi a misure legate tra loro. La metafora di cui spesso gli autori si avvalgono è quella del simulatore di volo. Come per la linea di volo di un aeroplano, questo modello consente di descrivere e, all'occorrenza, modificare il percorso che conduce alla strategia (Kaplan e Norton, 1996b). La lettura dei risultati ottenuti consente al management di apprendere in tempo reale la "rotta" dell'organizzazione. Gli autori del balanced scorecard chiamano questo processo "apprendimento strategico" (Kaplan e Norton, 1996c).

La declinazione del BSC all'ambito dei servizi è il *Service Balanced Sco-*

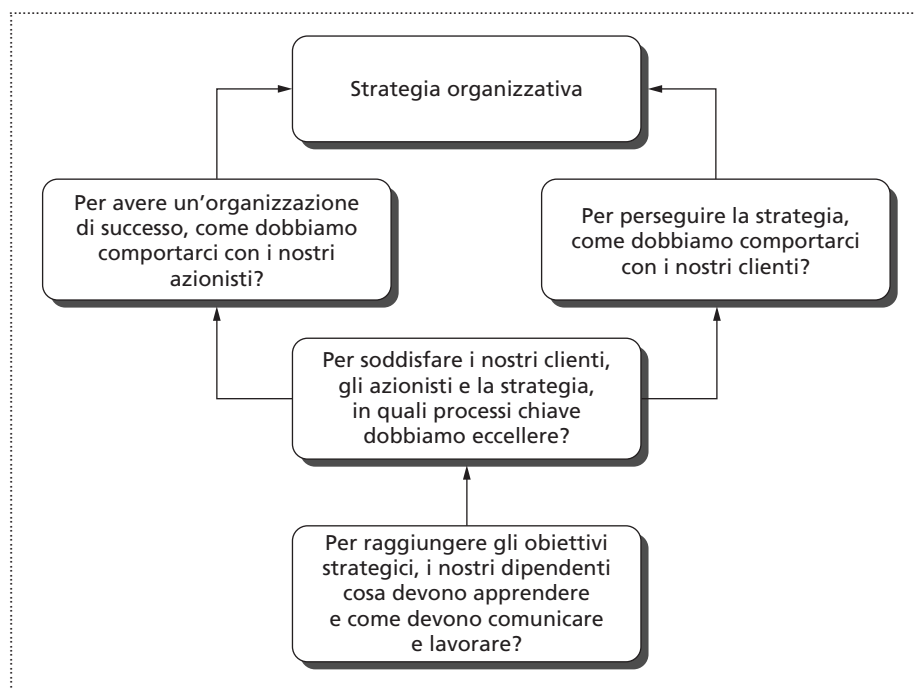


Figura 6.6 – Costruzione della strategy map (Kaplan e Norton, 2001)

recard (SBS) (Brackertz e Kenley, 2001). Questo modello seleziona e raggruppa gli indicatori di performance in quattro differenti prospettive di bilanciamento (Figura 6.7): (1) finanziaria, (2) del cliente/comunità, (3) del servizio e (4) dell'edificio.

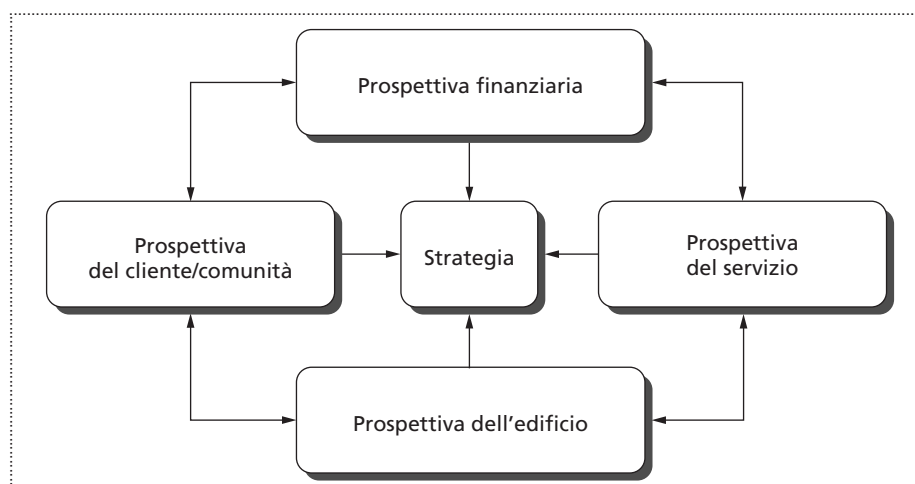


Figura 6.7 – Le prospettive del service balanced scorecard (Brackertz e Kenley, 2001)

Ciò che caratterizza maggiormente questo modello è un approccio “allo stakeholder”, piuttosto che “al management”, per la selezione delle misure di performance. In questo modo si considerano i differenti punti di vista dei gruppi interessati al business aziendale (Brackertz e Kenley, 2002). Nel facility management, per esempio, si riconoscono quali stakeholder principali: (a) i consumatori finali, (b) il committente o cliente, (c) gli erogatori dei servizi (*service providers*), (d) il *facility manager*, il gestore di servizi erogati dai service providers e (e) l’azienda assuntrice della responsabilità di erogazione dei servizi.

6.3.2 Il valore aggiunto di un performance measurement system per il facility management

Come è già stato detto si riconosce in letteratura la necessità di un sistema di misurazione delle prestazioni per valutare le performance nella gestione delle facilities. Sono diversi i vantaggi che un PMS può apportare se applicato al facility management (*Tabella 6.4*).

Tabella 6.4 – I vantaggi di un PMS nel Facility Management

Tipologia di vantaggio	Specifiche del vantaggio
Monitoraggio	dell’efficienza delle operazioni di facility
	dell’efficacia delle operazioni di facility
Valutazione della soddisfazione	del consumatore finale
	dei propri dipendenti
Miglioramento continuo	della qualità dei servizi
	ottimizzazione della frequenza delle prestazioni
	nuovi servizi proposti
Benchmarking	con altri appalti di facility management assunti
Partnership	sviluppo della comunicazione tra gli attori

Il monitoraggio, la valutazione della soddisfazione (del consumatore finale o dei dipendenti) e il miglioramento continuo sono tipologie di vantaggio fortemente connesse (Amaratunga e Baldry, 2000). Questa è una particolarità comune a qualsiasi ambito applicativo del PMS e ha lo scopo di instaurare un processo per la gestione del cambiamento.

Il performance measurement system è uno strumento di verifica delle operazioni: misura gli interventi pianificati ed eseguiti in un ciclo di miglioramento continuo. Rifacendosi al famoso ciclo di Deming (1986) (*Figura 6.8*) possiamo dire che il PMS è utilizzato nella fase *check* per confrontare i risultati ottenuti nel *do* con quelli pianificati nel *plan*. I feedback del

sistema di misurazione suggeriscono se e dove avviare delle opportune azioni correttive (*action*).

È importante tradurre correttamente la strategia aziendale in obiettivi chiari, misurabili e condivisi internamente all'organizzazione e esternamente con gli stakeholders (Amaratunga e Baldry, 2003; Alexander, 1994). Il valore aggiunto di un PMS per il facility management consiste anche nel supportare la strategia aziendale attraverso la misurazione e l'analisi dei risultati.

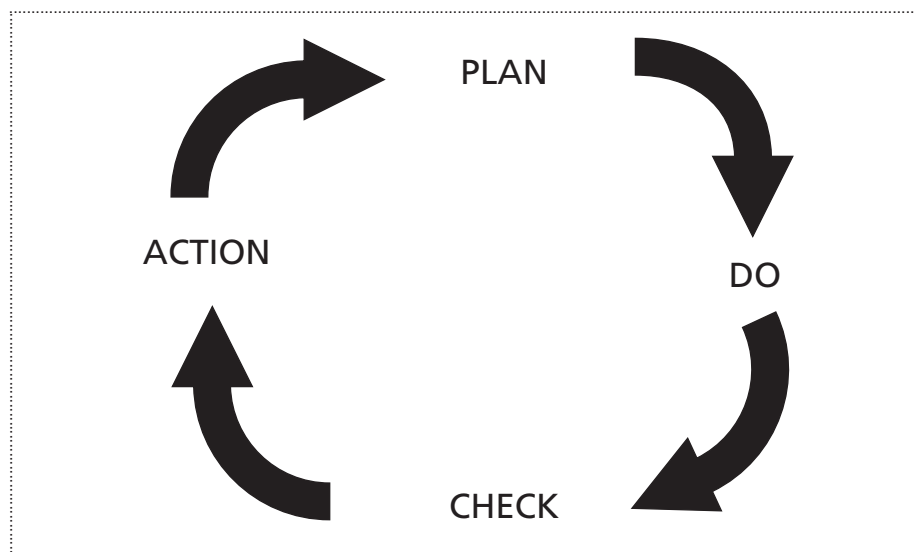


Figura 6.8 – Il ciclo PDCA (Deming, 1986)

Inoltre, il PMS nel facility management consente di confrontare (*benchmarking*) differenti appalti. Questo è un vantaggio per il fornitore che può così comparare i risultati di un determinato appalto con appalti stipulati con altri committenti o da concorrenti. Viceversa il committente può confrontare le performance erogate nell'attuale appalto con quelle erogate in appalti precedenti.

Concludendo, l'utilizzo di un PMS nel facility management permette un miglioramento dei rapporti tra le parti coinvolte in un appalto di FM. Il capitolo conclusivo del libro proporrà un nuovo paradigma per il FM, l'Open Facility Management, fondato su tre strumenti gestionali innovativi. Fra questi vi è il "PMS condiviso", uno strumento innovativo di misurazione delle prestazioni e condivisione della conoscenza. Esso è stato costruito sul modello del balanced scorecard e strutturato seguendo gli step progettuali descritti in questo capitolo. Tale strumento, fondamentale nel supportare l'evoluzione nei rapporti cliente-assuntore-fornitore verso

una partnership, fornisce informazioni oggettive sull'andamento del contratto, in termini di livello di servizio. In tal modo, le informazioni provenienti dal PMS consentono un confronto costruttivo tra i contraenti ed evitano i conflitti generati da una visione soggettiva dell'andamento dell'appalto (De Toni *et al.*, 2006).

Bibliografia

- Ahn H. (2001), "Applying the balanced scorecard concept: an experience report", *Long Range Planning*, Vol. 34, n. 4, pp. 441-461.
- Alexander K. (1994), "A strategy for facilities management", *Facilities*, Vol. 12, n. 11, pp. 6-10.
- Alexander K. (1996), *Facilities management: theory and practice*, E & FN Spon, New York.
- Amaratunga D. e Baldry D. (2000), "Assessment of facilities management performance in higher education properties", *Facilities*, Vol. 18, n. 7/8, pp. 293-301.
- Amaratunga D. e Baldry D. (2000), "Assessment of facilities management performance: what next?", *Facilities*, Vol. 18, n. 1/2, pp. 66-76.
- Amaratunga D. e Baldry D. (2001), "Case study methodology as a means of theory building: performance measurement in facilities management organisations", *Facilities*, Vol. 50, n. 3, pp. 95-104.
- Amaratunga D. e Baldry D. (2003), "A conceptual framework to measure facilities management performance", *Property Management*, Vol. 21, n. 2, pp. 171-189.
- Amaratunga D., Haigh R., Sarshar M. e Baldry D. (2002), "Application of the balanced scorecard concept to develop a conceptual framework to measure facilities management performance within NHS facilities", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 15, n. 4, pp. 141-151.
- Avis M. (1995), "Property asset management for corporate performance", in Alexander K., (1996), *Facilities management: theory and practice*, E & FN Spon, New York.
- Azzone G., Masella C. e Bertelè U. (1991), "Design of performance measures for time-based companies", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 11 n. 3, pp. 77-85.
- Banks R. L. e Wheelwright S. C. (1979), "Operations versus strategy: trading tomorrow for today", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 112-120.
- Bessire D. (2000), "French tableau de bord versus american balanced scorecard: misery and glory of metaphors", *Proceedings of the sixth interdisciplinary perspectives on accounting conference*, Manchester Federal School of Business and Management, Manchester.
- Bititci U. S. (1995), "Performance measurement for performance management", *Proceedings of IFIP WG5.7 Working Conference*, Seattle, USA, Agosto.
- Bititci U. S., Carrie A. S. e McDevitt L. (1997), "Integrated performance measurement systems: a development guide", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, n. 5, pp.522-534.
- Bourne M., Neely A., Mills J. e Platts K. (2003), "Implementing performance measurement systems: a literature review", *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 5, n. 1, pp. 1-24.
- Brackertz N. e Kenley R. (2001), "Evaluating community facilities in local government: managing for service enablement", *Journal of Facility Management*, Vol. 1, n. 3, pp. 283-299.

- Brackertz N. e Kenley R. (2002), "A service delivery approach to measuring facility performance in local government", *Facilities*, Vol. 20, n. 3/4, pp. 127-135.
- Brignall S. e Ballantine J. (1996), "Performance measurement in service businesses revisited", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, n. 1, pp. 6-31.
- Brown M. G. (1996), *Keeping score: using the right metrics to drive world-class performance*, Quality Resources, New York.
- Carmona S. e Gronlund A. (2003), "Measures vs actions: the balanced scorecard in Swedish Law Enforcement", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23, n. 12, pp. 1475-1496.
- Cobbold I., Latrie G. e Issa K. (2004), "Designing a strategic management system using the third-generation balanced scorecard: a case study", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53, n. 7, pp. 624-633.
- Coronel P. e Evans A. (1999), "The balanced scorecard in facilities management", *Proceedings of AAPPA Conference*, Melbourne (AUS).
- Davies G. B. (1982), "Strategies for information requirements determination", *IBM Systems Journal*, Vol. 21, n. 1, pp. 4-30.
- De Toni A. F. e Tonchia S. (1996a), "I parametri di prestazione di un sistema produttivo", in Da Villa F., *Premio di Risultato*, Edizioni Progetto, Padova.
- De Toni A. F. e Tonchia S. (1996b), "I sistemi di misurazione delle prestazioni: risultati di una ricerca empirica", *Economia & Management*, n. 4, pp. 29-46.
- De Toni A. F. e Tonchia S. (2001), "Performance measurement system: models, characteristics and measures", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, n. 1, pp. 46-70.
- De Toni A. F., Fornasier A., Montagner M. e Nonino F. (2006), "A performance measurement system for facility management: the case study of a medical service authority", *Proceedings of the 13th EUROMA Conference: Moving up the value chain*, University of Strathclyde, Glasgow, UK.
- DeBusk G. K., Brown R. M. e Killough L. N. (2003), "Components and relative weights in utilization of dashboard measurement systems like the balanced scorecard", *The British Accounting Review*, Vol. 35, n. 3, pp. 215-231.
- Deming W. E. (1986), *Out of crisis*, Cambridge University Press, New York.
- Eccles R. G. (1991), "The performance measurement manifesto", *Harvard Business Review*, Vol. 69, n. 1, pp. 131-137.
- Epstein M. J. e Manzoni J. F. (1998), "Implementing corporate strategy: from Tableaux de Bord to Balanced Scorecards", *European Management Journal*, Vol. 16, n. 2, pp. 190-203.
- Fitzgerald L., Johnston R., Brignall S., Silvestro R. e Voss C. (1998), *Performance measurement in service business*, CIMA, Londra.
- Flapper S. D. P., Fortuin L. e Stoop P. P. M. (1996), "Toward consistent performance measurement systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, n. 7, pp. 27-37.
- Fortuin L. (1988), "Performance indicators: why, where and how?", *European Journal of Operational Research*, Vol. 34, n. 1, pp. 1-9.
- Ghalayini, A. M. e Noble, J. S. (1996), "The changing basis of performance measurement", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16 No. 8, pp. 63-80.

- Goold M. e Quinn J. J. (1990), "The paradox of strategic controls", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, n. 1, pp. 43-57.
- Hayes R. H. e Schmenner R. W. (1978), "How should organize manufacturing?", *Harvard Business Review*, Vol. 56, n. 1, pp. 105-119.
- Jensen B. e Gerr G. (1994), "Seismic shifts in HR management: a case study in mapping radical change at Pepsi", *Employment Relations Today*, Inverno, pp. 407-417.
- Johnson H. T. e Kaplan, R. S. (1987), *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*, Harvard Business School Press, Boston.
- Johnson, H. T. (1972), "Early cost accounting for internal management control: Lyman Mills in the 1850s", *Business History Review*, Vol. 46, n. 4, pp. 466-474.
- Kaplan R. S. (1993), "Implementing the balanced scorecard at FMC Corporation: an interview with Larry D. Brady", *Harvard Business Review*, Vol. 71, n. 5, pp. 143-147.
- Kaplan R. S. (2005), "How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model", *Strategy & Leadership*, Vol. 33, n. 3, pp. 41-46.
- Kaplan R. S. e Norton D. P. (1992), "The balanced scorecard: measures that drive performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70, n. 1, pp. 71-9.
- Kaplan R. S. e Norton D. P. (1993), "Putting the balanced scorecard to work", *Harvard Business Review*, Vol. 71, n. 5, pp. 134-141.
- Kaplan R. S. e Norton D. P. (1996a), "Linking the balanced scorecard to strategy", *California Management Review*, Vol. 39, n. 1, pp. 53-79.
- Kaplan R. S. e Norton D. P. (1996b), *Balanced Scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan R. S. e Norton D. P. (1996c), "Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, Vol. 74, n. 1, pp. 75-85.
- Kaplan R. S. e Norton D. P. (2000), "Having trouble with your strategy? Then map it", *Harvard Business Review*, Vol. 78, n. 5, pp. 167-176.
- Kaplan R. S. e Norton D. P. (2001), "Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I", *Accounting Horizons*, Vol. 15, n. 1, pp. 87-104.
- Kaplan R. S. e Norton D. P. (2004), *Strategy maps: converting intangibles assets into tangibles outcomes*, Harvard Business School Publishing, Boston.
- Kaplan R. S. e Norton D. P., (2005), "The office of strategy management", *Harvard Business Review*, Vol. 83, n. 10, pp. 72-80.
- Keegan D. P., Eiler R. G. e Jones C. R. (1989), "Are your performance measures obsolete?", *Management Accounting Research*, Vol. 70, n. 12, pp. 45-50.
- Kennerley M. e Neely A. (2003), "Measuring performance in a changing business environment", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23, n. 2, pp. 213-229.
- Lohman C., Fortuin L. e Wouters M. (2004), "Designing a performance measurement system: a case study", *European Journal of Operational Research*, Vol. 156, n. 2, pp. 267-286.
- Lynch, R. L. and Cross, K. F. (1991), *Measure up! Yardsticks for continuous improvement*, Blackwell, Cambridge.
- Marr B. e Neely A. (2001), *The Balanced Scorecard software report*, Gartner, Stamford, CT, and Cranfield School of Management, Cranfield.

- Neely A. D. (1998), *Measuring business performance*, The Economist Books, Londra.
- Neely A. D. (1999), "The performance measurement revolution: why now and what next?", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, n. 2, pp. 205-228.
- Neely A. D. (2002), *Business performance measurement: theory and practice*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Neely A. D. (2004), "The challenges of performance measurement", *Management Decision*, Vol. 42, n. 8, pp. 1017-1023.
- Neely A. D. (2005), "The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, n. 12, pp. 1264-1277.
- Neely A. D. e Kennerly M. (2000), *The catalogue of performance measures*, Centre of Business Performance, Cranfield.
- Neely A. D., Adams C. e Crowe P. (2001), "The performance prism in practice", *Measuring Business Excellence*, Vol. 5, n. 2, pp. 6-12.
- Neely A. D., Mills J. F., Gregory M. J. e Platts K. W. (1995), "Performance measurement system design: a literature review and research agenda", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 15, n. 4, pp.80-116.
- Neely A. D., Mills J., Platts K., Gregory M. e Richards H. (1996), "Performance measurement system design: should process based approaches be adopted?", *International Journal of Production Economics*, Vol. 46, pp. 423-431.
- Neely A. D., Richards H., Mills J., Platts K. e Bourne M. (1997), "Designing performance measures: a structured approach", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, n. 11, pp. 1131-1152.
- Papalexandris A., Ioannou G. e Prastacos G. P. (2004), "Implementing the balanced scorecard in Greece: a software firm's experience", *Long Range Planning*, Vol. 37, n. 4, pp. 351-366.
- Rappaport A. (1986), *Creating shareholder value: the new standard for business performance*, The Free Press, New York.
- Saaty T. L. (1980), *The Analytic Hierarchy Process*, McGraw-Hill, New York.
- Schmenner R. W. e Vollmann T. E. (1994), "Performance measures: gaps, false alarms and usual suspects", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14, n. 12, pp. 58-69.
- Shaw D. e Haynes B. (2004), "An evaluation of customer perception of FM service delivery", *Facilities*, Vol. 22, n. 7/8, pp. 170-177.
- Tonchia S. (1995), "Sistemi di misurazione delle prestazioni in produzione: teoria ed evidenze empiriche sulla struttura, le caratteristiche e gli indicatori di prestazione", *Tesi di Dottorato*, Università di Udine.
- Varcoe B., (1996), "Facilities performance measurement", *Facilities*, Vol. 14, n. 10, pp. 46-51.
- Waggoner D. B., Neely A. D. e Kennerley M. P. (1999), "The forces that shape organisational performance measurement system: an interdisciplinary review", *International Journal of Production Economics*, Vol. 60/61, n. 3, pp. 53-60.
- Wisner J. D. e Fawcett S. E. (1991), "Link firm strategy to operating decisions through performance measurement", *Production and Inventory Management Journal*, Vol. 32, n. 3, pp. 5-11.

Parte III
**UN CASO STUDIO DI FACILITY MANAGEMENT
NEL SETTORE DEI SERVIZI SANITARI**

Capitolo 7

Le caratteristiche dell'appalto presso l'Azienda per i Servizi Sanitari n. 1 Triestina

di *Mauro Busana e Fulvio Franza*

Dopo aver analizzato la letteratura connessa ai vari aspetti del *Facility Management* (FM), in questo capitolo si descriverà il contesto in cui è inserito l'appalto in *Global Service* (GS), oggetto dell'indagine del Laboratorio di Ricerca di Ingegneria Gestionale dell'Università di Udine, il cui contratto è stato stipulato il 31/12/2002 tra l'Azienda per i Servizi Sanitari n.1 "Triestina" (ASS1) e l'Associazione Temporanea di Imprese (ATI), di cui il Consorzio Nazionale Servizi (CNS) è la Capogruppo.

L'analisi condotta dal Laboratorio costituisce un caso studio esemplificativo delle criticità che possono sorgere in un appalto in GS. Queste saranno oggetto di approfondimento nel capitolo 8, mentre nel capitolo 9 verrà proposto un modello operativo per il superamento di tali problematiche.

In questo capitolo, a partire da un inquadramento generale dell'appalto, si descriveranno nell'ordine l'ambiente in cui operano i contraenti del contratto, le figure coinvolte e gli elementi essenziali e distintivi dell'appalto stesso.

7.1 Il contratto di global service

7.1.1 Aspetti generali

L'approccio innovativo dei contratti di global service è di trasformare l'obiettivo del servizio da una pura e semplice fornitura di una prestazione, alla piena responsabilità sui risultati da parte dell'assuntore (UNI 10685/98). Si tratta pertanto di un contratto basato sui risultati; rispetto a un appalto tradizionale, con il GS il committente non richiede solamente una prestazione di lavoro, bensì un servizio esteso a tutti quegli interventi e a tutte quelle attività operative, gestionali e organizzative necessarie al soddisfacimento delle proprie esigenze.

L'assuntore dell'appalto diventa, pertanto, responsabile delle scelte di progetto, di pianificazione, di direzione e di attuazione delle attività concordate con il cliente. In tal modo, è possibile per il committente ridurre il

complesso di procedure interne di gestione e organizzazione privilegiando le attività legate al proprio *core business*.

Nei prossimi paragrafi si presenterà nel dettaglio il contratto di global service stipulato nel caso studio tra l'ASS1 (committente o stazione appaltante) e l'ATI (assuntore o appaltatore).

7.1.2 Il caso Azienda per i Servizi Sanitari n. 1 Triestina

L'esternalizzazione di attività non *core* si ispira ai principi desumibili dal nuovo ordinamento della sanità. Questo privilegia le funzioni istituzionali e di controllo, ammettendo la "delegabilità" a privati di quelle prestazioni a essi più confacenti per specializzazione ed esperienza richieste. Tali attività si inseriscono nel pacchetto delle prestazioni e dei servizi che le Aziende Sanitarie sono tenute a garantire al cittadino.

L'ASS1 ha scelto di seguire il nuovo ordinamento della sanità, convenendo di includere i servizi non caratteristici del proprio operato (ristorazione, pulizie, manutenzioni ecc.) in quel complesso di attività specialistiche che l'esperienza del settore privato è in grado di garantire meglio, ricercando le dovute economie di scala.

La gestione *in house*, da parte dell'ASS1, del complesso sistema di servizi e attività non *core* non avrebbe potuto, infatti, garantire lo stesso livello di risultati in termini di efficienza ed efficacia, né il grado di economicità perseguibile esternalizzando le attività a imprese specializzate.

In particolare, i vantaggi che l'ASS1 ha ricercato con il nuovo modello di gestione dei servizi si possono così sintetizzare:

- integrazione di appalti distinti, affidando a un unico soggetto appaltatore la responsabilità di esecuzione dei servizi e riducendo le procedure e gli oneri derivanti dalla selezione e dal controllo di più imprese;
- sfruttamento della capacità imprenditoriale dell'appaltatore nella gestione dei servizi finalizzato, anche se non esclusivamente, alla manutenzione degli immobili e degli impianti;
- attivazione tra il committente e l'appaltatore di una rapporto di collaborazione.

7.1.3 Il capitolato speciale d'appalto

Allo scopo di seguire il nuovo ordinamento della sanità, l'ASS1 ha ritenuto opportuno redigere un bando pubblico (Capitolato Speciale d'Appalto) per l'affidamento di un appalto in global service con le modalità della procedura ristretta (appalto concorso, di cui all'art. 6, comma 2, lett. c) del D. Lgs. n. 157/1995 e s.m.i.).

Il Capitolato Speciale d'Appalto (CSA), insieme ai suoi allegati, è un documento attraverso cui il committente esplicita le proprie richieste in

merito ai beni, ai servizi, alle metodologie di verifica delle prestazioni e ai miglioramenti che intende ricevere dall'appaltatore.

L'appalto in GS che fa parte del caso studio ha come oggetto l'affidamento dei servizi aziendali, della gestione e manutenzione del patrimonio immobiliare e degli impianti di proprietà e in disponibilità dell'ASS1. In altre parole, il committente ha chiesto la realizzazione di un puntuale, efficace e articolato sistema di gestione dei servizi aziendali e di manutenzione delle strutture utilizzate per lo svolgimento delle proprie attività.

La durata dell'appalto è stata fissata in 6 anni, prorogabili per ulteriori altri 3 anni. In esso sono stati compresi sia la gestione dei servizi economici, quali pulizie, lavanderia, ristorazione e trasporti, che la gestione dei servizi tecnici come la manutenzione edile e impiantistica e la gestione del calore. È stata richiesta, inoltre, la creazione e la gestione dell'anagrafe del patrimonio edilizio, attraverso le attività di censimento e di rilievo geometrico e descrittivo.

Quindi, le prestazioni da fornire, richieste nel CSA, erano inerenti alla gestione della manutenzione e di tutti gli altri interventi finalizzati sia al mantenimento della funzionalità ed efficienza del patrimonio edilizio e impiantistico dell'ASS1 che al "benessere" sia del personale che dei cittadini all'interno delle proprie strutture. In questo senso il CSA ha previsto che i partecipanti alla gara non presentassero solamente un'offerta tecnica ed economica per le prestazioni richieste, ma formulassero anche suggerimenti e progetti mirati alla soddisfazione delle attese del committente e della comunità.

7.1.4 L'offerta

La procedura individuata dall'ASS1 per l'aggiudicazione dell'appalto in GS seguiva, come già anticipato, i dettami del D. Lgs. n. 157/95. In esso si specifica come il privato, che intende aggiudicarsi l'appalto, sia tenuto a redigere il progetto di servizio e indicare le condizioni e i prezzi ai quali è disposto a eseguire l'appalto, in base alla richiesta formulata dalla stazione appaltante nel CSA.

L'impostazione del CSA e, in generale, della documentazione di gara fornita dall'ASS1 ha delineato chiaramente la necessità, da parte dell'ATI, di produrre e presentare un'Offerta che prevedesse un sistema flessibile in grado di gestire i servizi, riducendo gli oneri di gestione dell'Azienda Sanitaria. L'ATI ha quindi inteso redigere un'Offerta che esplicitasse i propri intenti per il presente appalto, cioè:

- erogare prestazioni di alto livello qualitativo, tecnico e gestionale;
- integrarsi con l'organizzazione dell'ASS1, facendosi carico delle criticità e degli obiettivi stabiliti e condivisi;
- proporsi come partner attivo nella ricerca di soluzioni progettuali migliorative, fossero queste di natura tecnica, gestionale o economica.

È stato quindi concepito un progetto che, inquadrato nelle direttive strategiche e operative fissate a capitolato, rispondesse alle logiche di conduzione imprenditoriale, di professionalità e di integrazione. A tale scopo, nell'Offerta l'ATI ha chiarito le attività necessarie per pervenire al pieno soddisfacimento degli obiettivi sopra esposti, coniugando aspetti tecnico-operativi con quelli sia economico-finanziari che progettuali e gestionali.

Un elemento fondamentale emerso dal CSA è stata l'esigenza del committente di ricevere, già a partire dalla data di assegnazione dell'appalto, un puntuale, efficace e articolato sistema di gestione ed esecuzione dei servizi, con lo scopo di rispondere prontamente e adeguatamente alle esigenze della comunità servita. Raggiungere tale obiettivo ha condotto l'ATI a progettare e attuare un piano in grado di sciogliere ogni problema connesso alle prestazioni da erogare.

Assumendo ogni onere relativo ai servizi oggetto dell'appalto, l'ATI ha inteso sollevare il committente da ogni attività di gestione a esclusione di quella relativa al controllo. Superando la logica del contratto "chiavi in mano", l'ATI si è concentrata sulla stesura di un'Offerta che, come già sottolineato, non si limitasse alla sola fornitura di servizi, ma prevedesse un rapporto collaborativo tra le parti, che permettesse all'ASS1 di raggiungere e di mantenere nel tempo i seguenti fondamentali obiettivi:

- a) selezione di un unico soggetto interlocutore in grado di amministrare i servizi definiti nel CSA;
- b) miglioramento della qualità e del livello delle prestazioni;
- c) semplificazione delle procedure amministrative e burocratiche necessarie allo svolgimento delle singole attività;
- d) conoscenza della consistenza e dello stato del patrimonio oggetto dell'appalto;
- e) gestione informatizzata delle attività oggetto del contratto, al fine di garantire la totale trasparenza delle stesse e il miglioramento della pianificazione degli impegni di spesa per il futuro.

Una delle perplessità che può sorgere solitamente al committente al momento dell'affidamento all'esterno del proprio patrimonio e dei servizi a esso connessi, può derivare dal timore di perdere il controllo sulla situazione immobiliare e impiantistica e sullo stato di avanzamento dei lavori. Al fine di evitare questa criticità, l'ATI ha predisposto un sistema informativo atto a garantire all'ASS1 il pieno monitoraggio dei servizi con un reporting continuativo e dettagliato. Tale sistema gestisce funzionalmente, storicamente e contabilmente l'andamento dell'appalto, raccogliendo e ordinando le informazioni relative all'anagrafe patrimoniale e allo svolgimento delle attività (*Figura 7.1*). In tal modo, al committente è permesso di verificare in tempo reale l'avanzamento dei lavori.

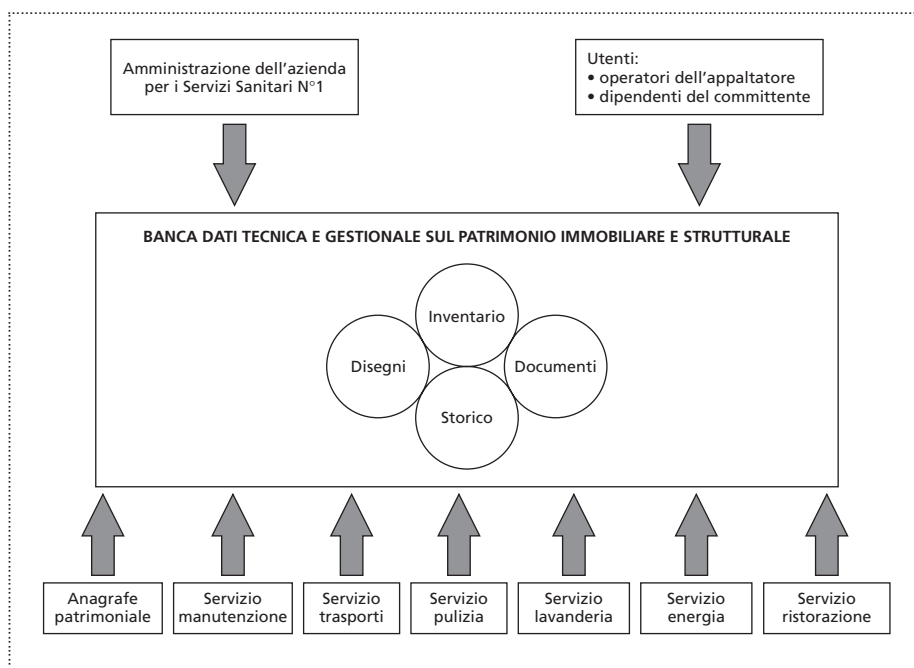


Figura 7.1 – Il sistema informativo predisposto dall'ATI per l'appalto con l'ASS1

7.1.5 La procedura di aggiudicazione

Come si è già avuto modo di sottolineare, l'appalto in GS si presentava strategico per il committente, sia per la novità nei rapporti con il futuro appaltatore, che per la complessità e rilevanza dei servizi coinvolti e del notevole impegno finanziario ed umano che esso comportava. Consapevole dell'importanza di tale appalto, l'ASS1 ha voluto costituire una Commissione Tecnica che garantisse le necessarie competenze tecniche e disponesse di elevata autonomia di giudizio nell'esame comparato fra le Offerte dei concorrenti all'appalto indetto pubblicamente.

La Commissione Tecnica, incaricata della valutazione qualitativa delle Offerte e dell'attribuzione dei relativi punteggi, è stata quindi composta da membri di consolidata esperienza specifica nei vari settori oggetto dell'appalto. Al fine di garantire oggettività nella valutazione dei concorrenti, si è costituita una Commissione Tecnica in cui:

- il Presidente e due membri non fossero dipendenti dell'ASS1;
- il Segretario e due membri fossero dipendenti del committente, ma non avessero tuttavia partecipato all'elaborazione e alla stesura della documentazione di gara (Disciplinare, CSA e allegati).

In particolare il Presidente, componente del nucleo di valutazione anche per altri appalti sanitari nonchè Direttore Sanitario presso un'altra ASS, ha

174 PARTE III - UN CASO STUDIO DI FACILITY MANAGEMENT NEL SETTORE DEI SERVIZI SANITARI

partecipato alla Commissione Tecnica in quanto esperto in problematiche relative a pulizie e sanificazione, ristorazione e lavanderia in ambito sanitario. Gli altri membri, esperti nell'ambito della manutenzione edile e impiantistica, nel campo economale e nel settore informatico, erano invece responsabili di Strutture, Servizi e Unità Operative in ambito sanitario.

Dal verbale della Commissione si possono identificare le principali fasi dell'attività di valutazione e la metodologia di lavoro adottata:

- lettura congiunta del CSA e degli allegati;
- approfondimento tecnico della documentazione relativa alle specifiche competenze di ciascun membro della Commissione con successiva proposta degli elementi utili per la formulazione di una griglia di valutazione;
- approvazione della griglia di valutazione;
- lettura congiunta delle Offerte elaborate dai concorrenti;
- approfondimento tecnico e analisi specifica degli elaborati mediante gruppi di lavoro costituiti da membri della Commissione in base alle specifiche professionalità;
- plenum della Commissione per le decisioni e le scelte da effettuarsi, quindi, collegialmente.

Dalla lettura degli elaborati di gara, è emerso che nel CSA era già predisposta una griglia di valutazione che assegnava a ciascuna prestazione un peso percentuale diverso e connesso all'importanza che la medesima rivestiva all'interno del GS. Il committente aveva ritenuto necessario valutare le Offerte dei concorrenti in base a due caratteristiche: il prezzo, per il quale si è stabilito un punteggio massimo pari a 30 (in *Tabella 7.1* si riportano i punteggi disaggregati per servizio) e la qualità del servizio, a cui si è associato un punteggio massimo pari a 70.

Tabella 7.1 – I parametri di valutazione delle offerte riguardo il prezzo

Servizio	Punteggio massimo di valutazione
Tecnico manutentivo	2.1
Fornitura energia	4.2
Pulizie	8.8
Lavanderia	0.6
Ristorazione	10.2
Trasporti	2.1
Creazione e gestione di rilievo geometrico	1
Tecnico manutentivo a misura	1
TOTALE	30

7. LE CARATTERISTICHE DELL'APPALTO PRESSO L'AZIENDA PER I SERVIZI SANITARI 175

Per quanto concerne la qualità del servizio, erano previsti dei parametri di valutazione, comuni a tutti i servizi, ai quali è stato assegnato un punteggio massimo raggiungibile:

- a) gestione servizio: punti 21;
- b) organizzazione dei servizi: punti 20;
- c) proposte per l'erogazione dei servizi: punti 16;
- d) controllo dei servizi: punti 9;
- e) livello di qualità dei servizi: punti 4.

I parametri, a loro volta, erano suddivisi in elementi. Analogamente ai parametri, per ciascun elemento veniva attribuito un fattore ponderale o punteggio. La lista degli elementi e dei pesi attribuiti era riportata nel CSA.

La Commissione ha scelto, inoltre, di individuare altri elementi di valutazione che tenessero conto delle esigenze e dei vincoli dell'ASS1 e delle conoscenze professionali dei membri della Commissione. In tal modo, la Commissione Tecnica ha ritenuto di cogliere con maggior puntualità la complessità dell'appalto trattato, non esprimendo giudizi legati unicamente alla griglia predisposta nel CSA.

È stata così composta una griglia di valutazione che, dopo attento e approfondito studio dei documenti presentati dai concorrenti, ha permesso di cogliere la complessità dell'appalto. Per i concorrenti ammessi alla gara si è proceduto, quindi, all'attribuzione dei punteggi parziali in riferimento ai parametri precedentemente definiti. Infine, l'aggiudicazione è avvenuta in favore dell'Offerta che ha riportato il maggior punteggio complessivo.

La procedura di aggiudicazione dell'appalto ha impegnato la Commissione dagli inizi di giugno 2002 alla fine di settembre, per un totale di tredici sedute collegiali.

7.1.6 I numeri dell'appalto

Come si noterà meglio nei paragrafi successivi, l'Azienda per i Servizi Sanitari n. 1 "Triestina" è una realtà aziendale non solo complessa ma in continua evoluzione, pertanto i dati qui di seguito elencati non possono essere considerati costanti nel tempo, ma soggetti a continue modifiche e variazioni:

- n. edifici/strutture aziendali in appalto¹ = 119;
Per i servizi a forfait:
- m² servizio pulizie = 42.000 (per un totale di circa 54 edifici/strutture aziendali interessate dal servizio);

¹ Sono gli edifici in appalto che sono stati associati ad almeno un servizio. Il numero varia al variare del patrimonio immobiliare di ASS1.

176 PARTE III - UN CASO STUDIO DI FACILITY MANAGEMENT NEL SETTORE DEI SERVIZI SANITARI

- m³ servizio tecnico manutentivo e servizio energia = 185.000 (per un totale di circa 45 edifici/strutture aziendali interessate dai due servizi).
Per gli altri servizi:
- servizio ristorazione:
 - 135.000 pasti e 42.000 colazioni all'anno per il catering;
 - 22.000 pasti e 11.000 colazioni all'anno per la consegna delle sole derrate;
 - 34.000 pasti e 12.000 colazioni all'anno per la consegna delle derrate più cuoco.
- servizio lavanderia:
 - 74.000 capi all'anno.
- servizio trasporti:
 - 11.000 h/uomo all'anno;
 - 1000 giornate mezzo all'anno.

7.1.7 Le figure coinvolte nell'appalto

I principali attori dell'appalto in questione sono: il committente, l'Azienda per i Servizi Sanitari n. 1 "Triestina" (ASS1) e l'appaltatore, l'Associazione Temporanea di Imprese (ATI) aggiudicataria dell'appalto.

7.1.7.1 L'Azienda per i Servizi Sanitari n. 1 Triestina (ASS1)

L'Azienda per i Servizi Sanitari n. 1 "Triestina" (ASS1) è inserita nel sistema sanitario regionale del Friuli Venezia Giulia. L'ASS1 riconosce come propria *mission* la promozione della salute delle persone e della comunità nell'area territoriale di competenza. A tal fine si impegna a garantire l'erogazione di prestazioni sanitarie appropriate e di alta qualità e a concorrere alla realizzazione di un sistema integrato di sicurezza sociale.

Si impegna inoltre per lo sviluppo di un *welfare* locale e partecipato, allo scopo di realizzare programmi atti a sostenere i fattori di protezione e promozione della salute (sia strutturali che inerenti i comportamenti e gli stili di vita individuali) e a individuare, valutare e contrastare i principali fattori di rischio individuali e collettivi.

L'ASS1 ha ridefinito il proprio assetto organizzativo nel 1997. Fino a quell'anno a Trieste era presente un'unica azienda sanitaria che garantiva sia l'attività territoriale che quella ospedaliera. Dal 1997 la sanità triestina si è divisa nell'Azienda Ospedaliera "Ospedali Riuniti di Trieste", per la gestione dei servizi di cura più importanti e tecnologicamente complessi, e nell'Azienda per i Servizi Sanitari n. 1 Triestina, per assicurare le funzioni di prevenzione, tutela generale della salute e di assistenza continuativa alla popolazione.

7. LE CARATTERISTICHE DELL'APPALTO PRESSO L'AZIENDA PER I SERVIZI SANITARI 177

In particolare, l'ASS1 riconosce come proprio obiettivo primario la risposta ai reali bisogni di salute della popolazione, piuttosto che alle domande esplicitamente espresse. A tal fine:

- si attiva per costruire un sistema di governo della salute delle persone e delle comunità attraverso una politica sanitaria assistenziale organica e integrata;
- dichiara come propria priorità l'attenzione alle fasce deboli della popolazione e si impegna a garantire uguali diritti a tutti i cittadini;
- sviluppa la propria attività nella ricerca dell'innovazione tecnologica e organizzativa, nell'ottica del miglioramento continuo della qualità, dell'efficienza e dell'efficacia, dell'accettabilità e dell'appropriatezza dei propri servizi.

L'obiettivo dell'ASS1 è quindi di fornire prestazioni rivolte alla salute dei cittadini in un'ottica di ottimizzazione delle risorse disponibili. Per questo motivo l'Azienda è presente capillarmente su tutto il territorio provinciale con diversi servizi, quali per esempio:

- assistenza per alcoologia;
- Centro di Salute Mentale (CSM);
- Centro Risorse Handicap (CRH);
- disinfezione e disinfestazione;
- medici di guardia;
- medicina legale;
- Servizio Assistenza Tossicodipendenti (SERT);
- Servizio di Prevenzione e Protezione Aziendale (SPPA);
- assistenza agli invalidi;
- veterinario;
- ecc.

L'ASS1 opera nel territorio con una articolazione organizzativa per distretti. I distretti sono nati con lo scopo di avvicinare ai cittadini quei servizi sanitari che integrano l'offerta di tipo ospedaliero (assistenza sanitaria nelle case di riposo, attività riabilitative, educazione sanitaria, ottenimento ausili e presidi sanitari ecc.). Nei distretti gli operatori si prendono cura del cittadino e costruiscono assieme a questo le risposte più adeguate al problema rilevato, con valutazioni effettuate da figure professionali competenti. Le competenze professionali degli operatori del distretto si estendono anche a interventi sociosanitari per garantire alle persone sole o disagiate il coinvolgimento attivo delle figure e strutture più idonee (familiari, vicinato, servizi del Comune, volontariato, parrocchia ecc.). Nel complesso, l'ASS1 ha individuato 4 distretti con limitate competenze territoriali (figura 7.1).

Accanto ai distretti, l'ASS1 eroga le proprie prestazioni attraverso 3 dipartimenti (Salute Mentale, Prevenzione e Dipendenze) e 3 centri interdistrettuali (Cardiovascolare, Centro Sociale Oncologico e Sistema 118). Questi non hanno competenze distrettuali ma coprono con i propri servizi l'intero territorio provinciale.

Importante è l'impegno sociale del dipartimento di Salute Mentale. Questa struttura è dedicata alla prevenzione, diagnosi, cura e riabilitazione nel campo della psichiatria e alla organizzazione degli interventi rivolti alla tutela della salute mentale dei cittadini. Le attività del dipartimento sono finalizzate a rimuovere qualsiasi forma di discriminazione ed esclusione nei confronti delle persone portatrici di disagio e disturbo mentale e a promuovere attivamente i pieni e completi diritti di cittadinanza.

L'ASS1 ritiene, quindi, proprio compito strategico contribuire allo sviluppo della salute della comunità. Per questo motivo è attiva nella promozione di reti territoriali di sicurezza in cui si inseriscano le istituzioni e gli altri soggetti dell'associazionismo, del privato sociale e del volontariato al fine di costruire un sistema sinergico di collaborazione e integrazione.

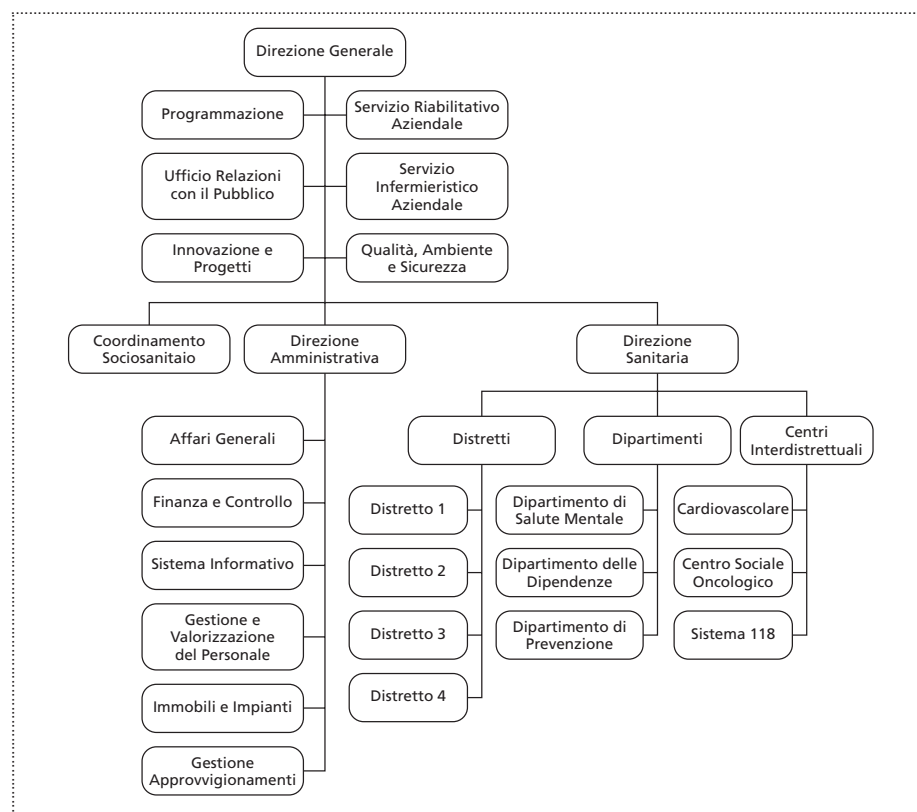


Figura 7.2 – L'organigramma aziendale dell'ASS1

7.1.7.2 L'Associazione Temporanea di Imprese (ATI)

L'Associazione Temporanea di Imprese, riunita ai sensi della D. Lgs. n. 65/2000, che si è aggiudicata l'appalto concorso indetto dall'ASS1 è composta dalle seguenti società:

- Capogruppo mandataria:
 - *Consorzio Nazionale Servizi Soc. Coop. a r.l. (CNS)*, via della Cooperazione 21, 40129 - Bologna, www.cnsonline.it.
- Imprese mandanti:
 - *Consorzio Ravennate delle Cooperative di Produzione e Lavoro*, via Teodorico 15, 48100 - Ravenna, www.consrav.net;
 - *Siram S.p.a.*, via Biseglie 95, 20152 - Milano, www.siram.it;
 - *Pedus Service P. Dussmann S.r.l.*, via Grumello 23/C, 24127 - Bergamo, www.pedus.it.

Aggiudicatasi l'appalto, il principale obiettivo dell'ATI è stato quello di proporsi al cliente quale partner di fiducia, offrendo soluzioni complete alle mutevoli esigenze dell'ASS1. Al contempo, l'ATI ha voluto sollevare da ogni problema produttivo e organizzativo il committente perseguendo, con l'utilizzo delle più idonee tecnologie, l'obiettivo del contenimento dei costi e della flessibilità dei servizi.

Le società costituenti l'ATI forniscono al cliente personale qualificato negli ambiti interessati all'appalto, sia dal punto di vista operativo e tecnico che da quello gestionale e progettuale. Per quanto concerne l'appalto, si riportano in *Tabella 7.2* i servizi previsti dal contratto di competenza delle singole imprese.

Tabella 7.2 – I servizi offerti dalle società componenti l'Ati nel contratto di Global Service con l'ASS1

N.	Servizio	Componenti Ati			
		CNS	Consorzio Ravennate	Siram	Pedus
1	Governo	X			
2	Servizio tecnico manutentivo ripartito e programmato		X		
3	Servizio energia			X	
4	Servizio pulizie	X			
5	Servizio lavanderia	X			
6	Servizio ristorazione	X			X

N.	Servizio	Componenti Ati			
		CNS	Consorzio Ravennate	Siram	Pedus
7	Servizio trasporti	X			
8	Progettazione e realizzazione di prestazioni integrative o manutenzioni su richiesta		X		
9	Sistema informatizzato		X		
10	Attività di censimento e di rilievo		X		
11	Call center	X			

7.1.7.3 Le altre figure coinvolte

Una volta aggiudicatosi l'appalto CNS ha assegnato alla Cooperativa Sociale Lavoratori Uniti Franco Basaglia Soc.Coop. - ONLUS (CLU), in qualità di impresa associata esecutrice i servizi di Pulizie, Lavanderia, Ristorazione (consegna derrate e derrate più cuoco) e Trasporti. A sua volta, il Consorzio Ravennate ha assegnato una parte dei servizi di propria competenza (tutti i Servizi Tecnici Manutentivi) alla Ge.Fi. Fiduciaria Romana S.p.A., impresa associata esecutrice.

Pertanto, la struttura operativa dell'ATI, dal punto di vista dell'esecuzione dei servizi, si presenta più articolata (*Figura 7.3*). In essa si evidenzia come il CNS, in qualità di Capogruppo, eserciti un ruolo di gestione, controllo e monitoraggio dell'appalto per tutti i servizi, proponendosi come unico interlocutore per il committente, l'anello di raccordo fra l'ASS1 e le imprese esecutrici, il fulcro attraverso cui passano tutte le informazioni e si prendono tutte le decisioni.

Accanto alle figure presentate nel paragrafo precedente, si pongono quindi altre due imprese con compiti esecutivi: la Cooperativa Sociale Lavoratori Uniti "F. Basaglia" Soc.Coop. - ONLUS e la Ge.Fi. Fiduciaria Romana S.p.A.:

- *Cooperativa Sociale Lavoratori Uniti "F. Basaglia" Soc.Coop. - ONLUS*, via De Pastrovich 1, 34127 - Trieste, www.clufbasaglia.it;
- *Ge.Fi. Fiduciaria Romana S.p.a.*, via Kircher 7, 00197 - Roma, www.gefi.it.

7.1.8 Avviamento del contratto

L'affidamento del servizio di gestione e manutenzione integrata del patrimonio immobiliare e degli impianti di proprietà e in gestione dell'ASS1 è stato aggiudicato, come anticipato, all'ATI, di cui Consorzio Na-

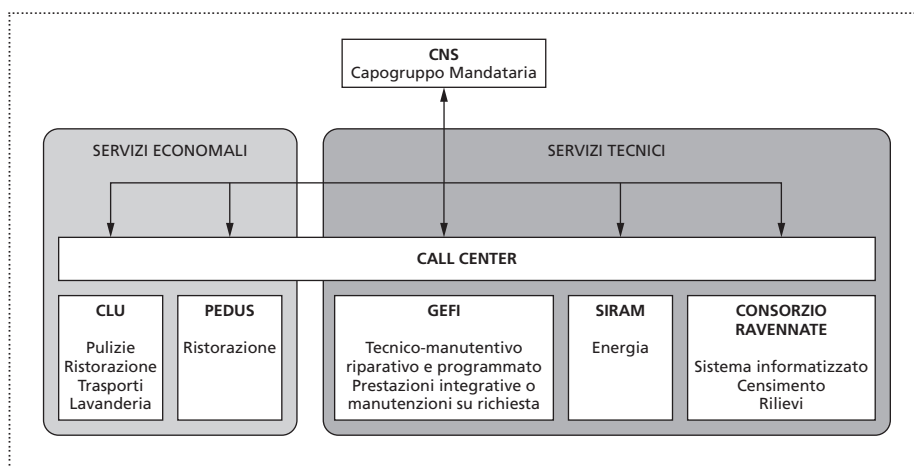


Figura 7.3 – La struttura organizzativa dell'ATI dal punto di vista operativo

zionale Servizi è la capogruppo, con l'atto deliberativo n. 553 dd. 10 dicembre 2002. Il relativo contratto d'appalto è stato sottoscritto in data 31 dicembre 2002, mentre l'avviamento dei lavori ha avuto luogo il 1° gennaio 2003.

L'affidamento di appalti di servizio a imprese private non è una novità. Diverse Pubbliche Amministrazioni affidano da tempo le attività di pulizia, lavanderia, manutenzione immobiliare, ristorazione ecc., attraverso appalti pubblici a imprese private e cooperative. Nel caso dell'ASS1 la novità è rappresentata dal superamento del concetto di appalto di servizi e/o multiservizi verso un contratto di gestione integrata di una pluralità di servizi, tecnici ed economici, regolati da precisi capitolati prestazionali e di standards qualitativi.

Contemporaneamente all'iter di formalizzazione delle prestazioni richieste dal committente, si sono svolte diverse riunioni operative tra gli operatori dell'ASS1 e quelli dell'appaltatore, per definire, oltre al passaggio delle consegne dai precedenti gestori al gestore unico, anche e soprattutto dei sistemi condivisi di verifica, di controllo e di monitoraggio costante.

Il monitoraggio costante delle prestazioni e dei costi, condotto in maniera condivisa, ha rilevato degli scostamenti tra i budget tali da consentire una positiva compensazione tra i vari servizi. Si è riscontrata inoltre una discreta rapidità di intervento, in particolare per la manutenzione a richiesta. Infatti, è stato possibile recuperare i tempi legati alla scelta del contraente presenti nella gestione tradizionale dei servizi.

Particolarmente attivo durante l'avviamento del contratto, è stato il Call Center. Collettore delle segnalazioni e delle richieste di intervento provenienti dalle varie sedi del committente, il Call Center si è inizialmente

adoperato per preparare i propri interlocutori sulle procedure da seguire.

Nei primi mesi dell'appalto, inoltre, è stata realizzata su supporto informatico la cosiddetta anagrafe patrimoniale, che attraverso planimetrie e schede anagrafiche costituisce un inventario informatizzato degli immobili e degli impianti che individua gli aspetti quali-quantitativi dello scenario in cui intervenire.

In conclusione, non si deve trascurare la crescita culturale e professionale, la progressiva consapevolezza e responsabilità del ruolo che sta maturando negli operatori coinvolti sin dall'avvio del GS. Questo costituisce il vero valore aggiunto nella gestione integrata dei servizi esternalizzati.

7.1.9 Durata e compenso

Come già anticipato, la durata dell'appalto è stata fissata in 6 anni dalla data di stipulazione del contratto. Il committente, inoltre, si è riservato il diritto di prorogare la scadenza del contratto, alle medesime condizioni economiche e gestionali, di anno in anno per un periodo massimo di 3 ulteriori anni. In tal senso, l'appalto che ha avuto inizio mediante verbale di assegnazione dei servizi nel 2003 terminerà nel 2008, ma potrà essere rinnovato annualmente sino al 2011.

L'importo massimo complessivo, che il committente ha stabilito per remunerare le prestazioni definite nel CSA, è stato quantificato in 21.820.303,99 euro, I.V.A. esclusa. Per quanto concerne la modalità di pagamento di tale somma, è necessario distinguere tra il servizio di progettazione, realizzazione e gestione del sistema informatico e dell'anagrafe patrimoniale e i servizi di manutenzione, fornitura energia, pulizia, lavanderia, ristorazione e trasporti.

Nel primo caso il corrispettivo è stato riconosciuto al 50% alla consegna delle schede relative al censimento e al rilievo geometrico e descrittivo del patrimonio edilizio e al 50% alla consegna delle schede relative al censimento e al rilievo dell'impiantistica esistente in ogni immobile. Nel secondo caso, invece, vengono emessi ogni mese dei certificati di pagamento, in acconto, per un importo pari al 90% dell'importo mensile netto definito a contratto. Il residuo 10% e le eventuali spese aggiuntive vengono liquidate, a consuntivo, alla fine di ogni esercizio.

Se previsto e regolamentato dal CSA, il compenso può tuttavia variare in caso di:

- riconoscimento di forme incentivanti/premianti;
- applicazione di penali;
- variazioni qualitative/quantitative dei beni e dei servizi;
- modificazioni nello stato di conservazione richiesto.

7.1.10 Il valore aggiunto dell'appalto

Il ricorso al GS ha comportato un cambiamento culturale nella gestione dei servizi esternalizzati. Infatti, da una gestione orientata solamente all'esecuzione dei lavori, sia il committente che l'appaltatore sono passati a una gestione integrata di servizi affidati a un interlocutore unico. Demandando all'ATI le procedure di gestione delle attività in *outsourcing*, l'ASS1 ha potuto beneficiare di diversi vantaggi di natura organizzativa, operativo gestionale ed economica.

Considerando il profilo organizzativo, i vantaggi più evidenti, derivanti dall'affidamento a un soggetto unico della gestione dei servizi esternalizzati, si possono riassumere come:

- concentrazione dell'ASS1 sulle proprie attività *core*;
- razionalizzazione del personale interno, mobilizzandolo verso altri incarichi;
- riduzione del personale di riserva necessario nella gestione tradizionale;
- garanzia dello standard qualitativo richiesto per l'erogazione delle prestazioni;
- snellimento degli iter burocratici derivante dalla presenza di un unico interlocutore;
- miglioramento nella gestione dei mutamenti tecnologici.

Sono interessanti anche i vantaggi di natura operativo gestionale derivati all'ASS1 dall'adozione del GS, di questi si ricordano:

- la scelta del servizio più opportuno e adeguato;
- la maggiore flessibilità d'intervento dell'ATI rispetto alla struttura interna dell'ASS1;
- i tempi di intervento garantiti dall'impegno contrattuale;
- la possibilità di affidarsi, in caso di emergenza, a un fornitore in grado di risolvere diversi problemi;
- la riduzione dei guasti e del degrado degli immobili e degli impianti;
- il miglioramento nella copertura di volumi elevati e di picchi di richieste.

Non sono trascurabili, infine, nemmeno i vantaggi economici di cui l'ASS1 ha potuto beneficiare ricorrendo alla nuova forma contrattuale:

- contrazione dei costi del personale dell'ASS1;
- diminuzione dei costi amministrativi (degli approvvigionamenti, tecnici e della contabilità);
- maggiore controllo delle spese;
- gradualità dei costi e degli interventi secondo le effettive necessità aziendali.

Tra le ragioni principali che hanno spinto l'ASS1 verso la scelta del GS è il vantaggio economico, ipotizzato dall'aggregazione di diversi servizi, e la presenza di un interlocutore unico capace di far fronte a un impegno pluriennale. Particolarmente importante è stata la necessità di favorire e sviluppare la cosiddetta manutenzione programmata che permette la gestione del patrimonio con strategie preventive. In quest'ottica, pertanto, il contratto di GS deve avere una durata pluriennale tale da permettere all'ATI di rischiare investimenti pluriennali.

7.2 Il programma di recupero e inserimento lavorativo delle persone svantaggiate

Un aspetto caratterizzante e assolutamente distintivo del presente appalto, che merita sicuramente un approfondimento, è quello inerente gli inserimenti lavorativi di persone provenienti dall'area del disagio. Il Capitolato Speciale d'Appalto prevedeva che «conformemente al disposto dell'art. 5, comma 4 della legge n. 381/1991 e s.m.i., l'appaltatore è obbligato a impiegare persone svantaggiate, come definite all'art. 4, comma 1 della stessa legge, nella percentuale non inferiore al 25% del personale impegnato complessivamente nel global service, da dichiararsi specificamente. Tale richiesta è motivata oltre che dal disposto di legge citato, anche dalla scelta dell'Azienda di consolidare l'integrazione sociale e i livelli d'occupazione di persone svantaggiate».

Le note che seguono riassumono in maniera schematica e sintetica l'approccio dell'ATI nell'attuazione dei programmi di recupero e inserimento lavorativo delle persone svantaggiate impiegate nei servizi, avvalendosi dell'esperienza maturata in questo campo dalla Cooperativa Sociale Lavoratori Uniti F. Basaglia (consorzata CNS).

7.2.1 Strumenti e metodologie dell'inserimento lavorativo

Le metodologie di inserimento lavorativo applicate nell'appalto in oggetto si basano soprattutto sull'orientamento della persona verso l'accesso a opportunità e conoscenze per l'acquisizione di nuovi stili di vita e nuovi rapporti sociali. L'obiettivo è innalzare l'autostima delle persone interessate, riempiendo di motivazioni e aspettative la visione che esse hanno di sé e del proprio futuro, fornendo allo stesso tempo servizi che rispettino i livelli di qualità e i termini contrattuali previsti. Si tratta in primo luogo del trasferimento di conoscenze professionali, ma anche di strumenti e supporti che aiutano la persona a contestualizzare le proprie conoscenze e la propria identità sia nell'ambiente di lavoro che, più in generale, nella società.

7. LE CARATTERISTICHE DELL'APPALTO PRESSO L'AZIENDA PER I SERVIZI SANITARI 185

Gli strumenti e le metodologie di cui l'ATI si è dotata per realizzare questi obiettivi sono:

- percorsi formativi caratterizzati dalla "parola d'ordine" "imparare facendo", metodologia che si è dimostrata particolarmente adatta per persone non più in età scolare, in molti casi espulse o marginalizzate dal sistema scolastico;
- l'affiancamento delle persone svantaggiate da parte di colleghi già esperti che li "accompagnano" nei percorsi formativi, con la supervisione dei responsabili di settore;
- l'utilizzo di borse di formazione al lavoro erogate da diversi enti pubblici, in quanto valido strumento di passaggio da lunghi periodi di inattività e da un disagio spesso accompagnato da una deprofessionalità marcata (l'adozione di questo programma è ritenuto valido solo se circoscritto nel tempo e finalizzato all'assunzione);
- uno stretto rapporto fra l'ATI e le istituzioni che si fanno carico delle diverse problematiche del disagio e dell'esclusione sociale;
- la piccola dimensione dei gruppi di lavoro, che facilita la condivisione del senso delle attività, favorendo l'emergere delle capacità dei singoli (la piccola dimensione dei gruppi di lavoro non implica necessariamente che l'impresa debba essere di piccole dimensioni);
- la cultura e la pratica della formazione permanente sia per innalzare costantemente il livello qualitativo delle prestazioni che aumentare il grado delle conoscenze e delle competenze degli operatori;
- la collaborazione costante con gli enti di formazione, per ottimizzare l'utilizzo delle risorse pubbliche destinate alla qualificazione dei soggetti deboli, avendo sempre come obiettivo una formazione non fine a se stessa, ma mirata all'effettivo inserimento lavorativo.

Di seguito si riportano i principali aspetti dei programmi di inserimento lavorativo:

- i criteri di organizzazione del lavoro che possono favorire l'inserimento, esemplificati da rilievi descrittivi e valutativi nei settori di attività oggetto dell'appalto;
- il coordinamento fra l'ATI e i servizi pubblici nella definizione dei programmi e degli obiettivi, oltre che nella valutazione degli esiti dei percorsi di formazione/lavoro;
- la costruzione di reti e partnership territoriali per favorire l'occupazione dei soggetti deboli, contro l'esclusione sociale;
- i programmi di qualificazione/aggiornamento professionale e le attività di formazione.

7.2.2 Modalità di organizzazione del lavoro favorente l'inserimento lavorativo

L'organizzazione del lavoro è basata su microunità operative - lavoro da soli, in coppia, in gruppo - con il coordinamento e il supporto quotidiano dei dirigenti di settore e dei tutor.

La microunità è composta da almeno un esperto che ha il compito, "naturale" e non gerarchico, di svolgere funzioni di tutoring, orientando i soggetti con minori capacità e abilità, trasmettendo insegnamenti e consigli al borsista in formazione e facendo da tramite nell'espressione di bisogni o stati di difficoltà e crisi.

Nell'organizzazione della microunità viene incoraggiata la cooperazione fra i partecipanti, mentre i dirigenti, a ciò selezionati e formati, costituiscono il punto di riferimento stabile dei settori di attività.

Sono questi a promuovere nei diversi contesti, anche con il loro esempio, atteggiamenti e comportamenti di mutuo aiuto, solidarietà, apprendimento reciproco, svolgendo un ruolo quotidiano di monitoraggio delle eventuali difficoltà e dei bisogni, sia dei soggetti svantaggiati che di quelli in formazione.

Tale organizzazione solidaristica, che coinvolge tutte le risorse impegnate nell'attività, consente di impostare nuove tecnologie mettendo in atto sequenze di lavoro più efficaci, mirate a innalzare la qualità delle prestazioni.

7.2.3 Fasi, criteri e procedure del programma di inserimento lavorativo

Raccolta dei dati conoscitivi e valutativi inerenti:

- le modalità di invio e i criteri di accoglienza della domanda:
 - chi attiva la richiesta di inserimento, quali soggetti concorrono nella scelta e per quali ragioni;
 - le procedure di colloquio per la raccolta delle informazioni nella selezione e nell'accesso;
 - le modalità di contrattazione/negoziazione degli obiettivi del percorso formativo fra servizi, borsista e ATI;
 - la valutazione/attribuzione iniziale di capacità/abilità del borsista e il confronto con capacità e competenze richieste nei settori di attività;
 - la previsione dei tempi di apprendimento/adattamento al contesto di lavoro e valutazione dell'eventuale bisogno di risorse formative supplementari rispetto a quelle normalmente offerte.
- le modalità e le fasi dell'inserimento lavorativo:
 - criteri nella scelta del settore di attività in cui collocare il soggetto;

7. LE CARATTERISTICHE DELL'APPALTO PRESSO L'AZIENDA PER I SERVIZI SANITARI 187

- referente iniziale del percorso formativo nel contesto di lavoro;
- chi viene incaricato di valutare l'andamento del programma e secondo quali criteri;
- tempi e modalità del rapporto con il servizio nelle strategie di sostegno e nella valutazione dell'andamento del programma;
- criteri di "uscita dal programma" per l'ingresso del soggetto come "risorsa";
- criteri di "uscita dal programma" in quanto insuccesso (dopo quanti tentativi, alla luce di quali verifiche, mediamente dopo quanto tempo di prova, ecc).
- le caratteristiche del lavoro che possono influire sul programma:
 - come viene organizzato il lavoro (da soli, in coppia, in squadra; per orari e per turni);
 - qualità delle componenti ambientali, strumentali e tecniche del lavoro (se favorenti o meno l'inserimento);
 - atmosfera/clima del contesto lavorativo (se è tale da ridurre o creare problemi in ordine soprattutto all'esposizione a eccessivi cambiamenti; all'ambiguità e incertezza dei ruoli; alla qualità delle relazioni emotive e affettive e allo stile comunicativo);
 - quantità e qualità delle informazioni che il borsista riceve sulle mansioni che deve svolgere;
 - aspettative positive o negative nei suoi riguardi da parte dei colleghi o dei responsabili dei settori di attività.

7.2.4 Le aspettative e gli obiettivi del percorso abilitativo/formativo inerente l'inserimento lavorativo

Di seguito si elencano gli obiettivi che i contraenti intendono raggiungere sviluppando programmi per l'inserimento lavorativo di persone provenienti dall'area del disagio:

- sviluppo di competenze interpersonali e intrapersonali (per esempio essere puntuale, saper rispettare gli accordi presi, assumere uno stile di vita regolato da abitudini, entrare in una relazione positiva e fattiva con gli altri, avere cura del proprio aspetto ecc.);
- acquisizione ex-novo di capacità lavorative (capacità di concentrazione nei compiti, resistenza e continuità lavorativa, autonomia nella esecuzione di sequenze lavorative complete ecc.);
- acquisizione ex-novo di capacità professionali (autonomia e autodirezione nei compiti, capacità di assumere responsabilità e di prendere decisioni);

- recupero e potenziamento di capacità lavorative/professionali già acquisite ed esercitate in passato;
- conseguimento sul breve-medio periodo di un posto di lavoro stabile e di una professione remunerata.

7.3 Gli strumenti operativi e la *governance* di commessa

L'organizzazione prevista per la gestione dei servizi inclusi nell'appalto è illustrata in figura 7.4; in essa si evidenziano le dipendenze gerarchiche e le interfacce di comunicazione tra le entità coinvolte.

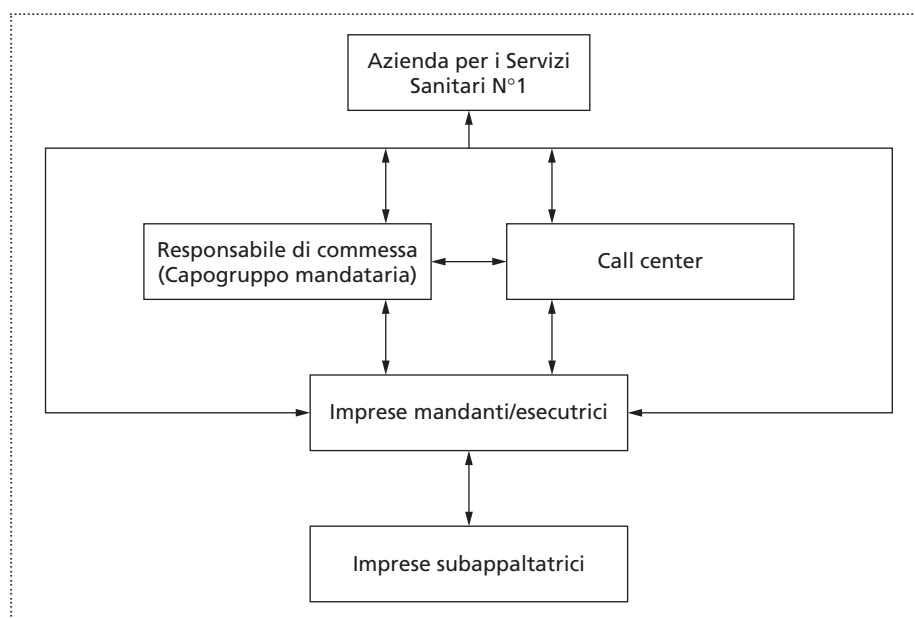


Figura 7.4 – Le interfacce di comunicazione tra le entità coinvolte nell'appalto

Come si evince dalla figura la Capogruppo, e il Call Center, assumono un ruolo centrale nella struttura comunicativa dell'appalto. Di fatto, il contratto prevede che le informazioni e i documenti relativi all'appalto siano vagliati dal Responsabile di Commessa e dal Call Center. In tal modo, entrambi dispongono delle informazioni necessarie per controllare e monitorare i servizi erogati in maniera completa ed esaustiva.

In particolare, il Responsabile di Commessa (Capogruppo) si pone quale intermediario e coordinatore tra il committente e le imprese esecutrici dei servizi. Mantiene i rapporti tra le parti ed è responsabile per l'andamento dell'appalto. Il suo ruolo è quello del *facility manager*. Gli uffici dell'Azienda Sanitaria, soprattutto l'U.O. Economato e la S.O. Immobili e

impianti si rivolgono a lui per discutere insieme dello stato di avanzamento dei lavori, per i rispettivi servizi di competenza (economici e tecnici), dell'emergere di nuovi bisogni e della conseguente attivazione di nuovi servizi o del manifestarsi di eventuali criticità relative a una o più attività e delle relative soluzioni per il loro superamento.

Il Call Center, nodo principale del sistema informativo è la Centrale Operativa dell'appalto. Il compito del call center è di ricevere e indirizzare le informazioni ai destinatari competenti avvalendosi di diverse forme di comunicazione (telefono, fax, e-mail e software gestionale). Provvede, inoltre, alla gestione e al controllo della parte amministrativa e burocratica dell'appalto (fatture, delibere, ordini, preventivi, documenti per i contratti di subappalto, report, non conformità ecc.). Le attività del call center sono garantite 24h su 24h per 365 giorni all'anno. Quando non è direttamente raggiungibile (il call center è operativo 5 giorni su 7, dalle ore 8 alle 16), è disponibile una segreteria telefonica che informa sulla reperibilità dei responsabili e degli operatori dei singoli servizi.

Altro strumento operativo è rappresentato dalle riunioni di coordinamento tra l'ASS1 e l'ATI, effettuate regolarmente con cadenza mensile, permettono non solo di avere uno scambio continuo di opinioni, richieste, dubbi e proposte tra le parti ma anche di rafforzare i reciproci rapporti di fiducia. A tali incontri presenza sempre la Capogruppo e, in base ai servizi interessati dall'ordine del giorno, le imprese esecutrici dell'ATI e le funzioni aziendali dell'ASS1 nelle figure dei loro responsabili. Le riunioni di coordinamento, come si avrà modo di vedere nel capitolo 9, si inseriscono in un processo integrato di gestione dell'appalto. Inquadrate in tale processo, e supportate da opportuni strumenti operativi, le riunioni di coordinamento assumono la forma di un Tavolo di Partnership.

Si svolgono inoltre le riunioni di coordinamento interne all'ATI, tra il Responsabile di Commessa, le imprese mandanti e le imprese esecutrici. Scopo di queste riunioni è discutere sull'andamento dell'appalto e stabilire le linee guida e i piani strategici comuni sulle questioni che di volta in volta si presentano.

Nella gestione di un appalto in GS, con una complessità dovuta non solo alla sua estensione ma anche alla varietà dei servizi erogati, i rapporti interpersonali sono indispensabili. La differenza tra le figure interessate all'appalto è molto marcata, dall'utente dell'ASS1 al Direttore Generale o Amministrativo, passando per i funzionari, tecnici e responsabili sia del committente che dell'appaltatore. È quindi problematico ma fondamentale instaurare, su tutti i livelli, un rapporto di reciproca fiducia, necessario per gestire l'appalto in maniera ottimale. L'obiettivo è la gestione della commessa come fosse un "libro aperto", con dati e informazioni condivise ed utilizzabili da entrambe le parti. Questa è probabilmente l'unica strada per coniugare i tre aspetti fondamentali della fornitura di servizi: qualità, ri-

sparmio da parte del Committente e guadagno da parte degli esecutori.

Diversi sono gli strumenti e le pratiche già in uso da tempo per fornire alle parti i dati e le informazioni utili alla gestione dell'appalto. Di seguito si fornisce una breve descrizione delle prassi impiegate nell'appalto tra l'ASS1 e l'ATI affidataria.

I Report dei singoli servizi vengono firmati mensilmente da un responsabile dell'Azienda Sanitaria e dal Responsabile di Commessa in maniera condivisa. Per tutti i servizi economici nei report vengono raccolti tutti i dati quantitativi delle prestazioni erogate con il relativo compenso economico basato sui prezzi unitari previsti contrattualmente: n. pasti, m[00b2] puliti, n. capi lavati, ore uomo, giornate automezzo. Per il servizio tecnico manutentivo, invece, nel report vengono inseriti gli edifici e i relativi m[00b3] che in quel mese sono stati oggetto del servizio con il relativo corrispettivo economico basato sul prezzo unitario al giorno a m[00b3] vuoto per pieno previsto contrattualmente. Per il servizio energia, infine, dato il più complicato sistema di rendicontazione, basato sempre sui m[00b3] vuoto per pieno, si tengono monitorati solo gli edifici e i rispettivi m[00b3] oggetto del servizio relativi a ogni mese.

Il Sistema di rendicontazione prevede, oltre a quanto detto in 7.1.9, per i lavori straordinari una fatturazione corrispondente a quanto effettivamente erogato. I servizi inclusi nell'appalto possono essere suddivisi in due grandi categorie: quella dei lavori a forfait e quella dei lavori a misura (o straordinari). Per i primi, a inizio anno, l'ASS comunica all'ATI il budget di spesa previsto per ogni singolo servizio per quell'anno, viene calcolato il 90% di quell'importo e poi diviso per le 12 mensilità. Ogni mese poi, grazie ai Report che indicano le quantità di servizio erogate realmente, viene tenuta costantemente aggiornata la differenza tra quanto fatturato ed effettivamente erogato. Tale differenza viene compensata alla fine dell'anno con un'unica fattura di conguaglio per ogni servizio. Il vantaggio di tale modalità di pagamento dei servizi è, innanzitutto, quello di semplificare il sistema di fatturazione con 13 fatture per ogni servizio, di cui 12 esattamente uguali nell'importo. In secondo luogo quello di permettere di poter affrontare con i tempi necessari le eventuali contestazioni relative all'erogazione mensile di un servizio senza per questo dover sospendere la fatturazione o senza dover effettuare in seconda battuta eventuali note di accredito o fatture aggiuntive.

Infine, allo scopo di mantenere un continuo controllo e monitoraggio dell'andamento dell'appalto, è prassi che il facility manager effettui frequenti sopralluoghi presso le diverse strutture del committente. È in questo momento che lo stesso facility manager è in grado di percepire il mutamento nei bisogni e nelle necessità dei referenti aziendali e degli utenti e porsi come partner propositivo nei confronti del cliente. Contestualmente il Call Center, a cui pervengono tutti i documenti relativi al-

l'appalto, sia quelli provenienti dagli uffici dell'ASS1 e indirizzati all'ATI che viceversa, controlla la documentazione in modo da verificare la costante correttezza dello svolgimento della commessa.

7.3.1 Call Center

Il call center è la risposta alla necessità di mantenere e migliorare il rapporto tra le aziende e i propri clienti. In tal modo, i clienti dispongono di uno strumento semplice e accessibile per palesare le proprie necessità e bisogni in modo efficace ed efficiente. In tal senso il call center assume una dimensione strategica e si pone come primo supporto agli utenti.

7.3.1.1 La centrale operativa nel servizio di governo per il GS

Nell'appalto in oggetto, il call center allarga i propri compiti e diviene più una sorta di centrale operativa che gestisce il sistema informativo dell'appalto. Il call center fornisce a tutti gli utenti un punto d'accesso facilmente raggiungibile attraverso diversi sistemi di comunicazione, ma principalmente telefonicamente e tramite Hyperpatrimonio (il software gestionale).

I principali compiti del call center sono:

1. primo supporto telefonico ai referenti dell'ASS1;
2. controllo continuo degli ordini di intervento (OdI) inseriti in Hyperpatrimonio e loro inoltro alle imprese competenti;
3. inserimento in Hyperpatrimonio degli eventuali OdI comunicati a voce, telefonicamente, tramite e-mail o fax;
4. monitoraggio degli ordini, dall'inserimento in Hyperpatrimonio alla loro esecuzione e fatturazione, sia per i lavori a forfait che per quelli a misura;
5. aggiornamento costante dei dati inseriti in Hyperpatrimonio ogni qual volta vi siano delle modifiche legate agli edifici, alle persone o ai servizi;
6. verifica dei report mensili di tutti i servizi;
7. verifica della fatturazione;
8. aggiornamento continuo della documentazione relativa ai subappalti e gestione di quella prevista a contratto con l'ASS1;
9. partecipazione alle riunioni e redazione dei verbali;
10. monitoraggio telefonico delle periferie in merito all'erogazione dei servizi e al livello qualitativo percepito;
11. interfacciamento continuo con il coordinatore per aggiornarlo sull'andamento dell'appalto;
12. controllo sul corretto utilizzo del programma informatico.

7.3.2 *Hyperpatrimonio*

A supporto dei servizi previsti nell'appalto, l'ATI ha previsto in Offerta un sistema di elaborazione delle informazioni in dati formalmente consistenti, normalizzati, gestibili e aggiornabili. Tale sistema, progettato e utilizzato dall'ATI nell'ambito dell'appalto, è chiamato Hyperpatrimonio. Caratterizzato dalla modularità dei sotto-sistemi dedicati alla gestione di ogni servizio, Hyperpatrimonio integra le informazioni presenti nel sistema in un flusso informativo centralizzato e disponibile agli utenti.

Il sistema è stato pensato per consentire una gestione puntuale e integrata di un patrimonio immobiliare, esteso e frammentato sul territorio, e dei servizi a esso correlati. È pertanto un software progettato per la gestione delle facilities aziendali e delle manutenzioni edili e impiantistiche che contiene in un unico database, oltre ai dati della gestione, anche le informazioni sulle caratteristiche fisico/spaziali e sulla localizzazione delle proprietà immobiliari, delle loro parti e dotazioni.

Aspetto qualificante di Hyperpatrimonio è la garanzia del costante aggiornamento del sistema e la disponibilità dei tecnici dell'ATI a seguire e a monitorarne l'utilizzo intervenendo ove e quando si presenti la necessità. L'ATI ha previsto inoltre degli aggiornamenti, sia di carattere strutturale che tecnologico, per migliorare l'accessibilità e l'ampiezza delle funzionalità.

Hyperpatrimonio è basato su tre componenti principali:

- i moduli applicativi specifici di ogni servizio, attraverso cui ogni ambito di intervento gestisce in dettaglio l'operatività dell'appalto;
- la base dati integrata, in cui confluiscono le informazioni relative a ogni servizio;
- il sistema di consultazione della base dati messo a disposizione del committente.

Dal punto di vista architettuale il sistema non si configura come un applicativo client-server, ma è un'applicazione web-based che utilizza le tecnologie più aggiornate per realizzare un'efficace condivisione delle informazioni. L'accessibilità al sistema non è limitata a un numero limitato e predefinito di postazioni hardware, ma è garantita da un qualunque computer dotato di connessione Internet e browser (Internet Explorer o Netscape) grazie all'installazione di un web-server. Virtualmente accessibile da qualunque postazione, Hyperpatrimonio è pertanto un sistema cross-platform utilizzabile su qualsiasi piattaforma (Windows, McIntosh, Unix) e non vincolato ad alcuna tecnologia proprietaria². È tuttavia necessario che l'utente disponga delle opportune autorizzazioni³.

² Si intende per proprietaria qualsiasi tecnologia che vincola i propri utilizzatori all'acquisto dei prodotti di uno specifico produttore che ne detiene l'esclusiva.

³ Il sistema è configurato con le più efficaci funzioni di protezione degli accessi. Basate su

Diversi sono i vantaggi apportati da tale scelta tecnologica, tra questi si evidenzia:

- la possibilità di utilizzare l'applicazione senza installare applicativi o componenti sulle postazioni client, minimizzando i tempi e le risorse dedicate alla "prima installazione";
- la manutenzione continuativa del software;
- l'utilizzo di un'applicazione *user-based*, che "segue" l'utente ovunque si trovi;
- l'impiego di tecnologie di interfaccia (browser) note agli utilizzatori ed entrate a far parte del patrimonio di conoscenze di base di qualsiasi utente di Internet;
- l'adozione di formati standard per file e documenti completamente integrati con le tecnologie utilizzate.

L'applicazione si presenta concettualmente come un "sito internet" di semplice e intuitivo utilizzo e in grado di rispondere alle interrogazioni dell'utente. L'architettura tecnologica è illustrata in *Figura 7.5*.

In figura si evidenziano: i componenti tecnologici realizzati e gestiti dell'ATI (base dati, RDBMS, Application Server, Web Server); la rete Internet attraverso cui il committente fruisce del sistema informativo; i Clients cioè le postazioni da cui gli utenti consultano il sistema, configurate con qualsiasi tipo di piattaforma hardware e software⁴.

La base dati rappresenta il cuore di Hyperpatrimonio. Questa è stata progettata per raccogliere e integrare le informazioni relative allo svolgimento di un appalto complesso e articolato come è il GS. La base dati si fonda su un sistema di alimentazione strutturato e capillare in grado di reperire tempestivamente le informazioni necessarie e su un sistema di consultazione di semplice e intuitivo utilizzo. Nel seguito si entra nel merito dei sistemi di alimentazione e di consultazione per Hyperpatrimonio.

7.3.2.1 Il sistema di alimentazione

Il sistema di alimentazione della base dati di Hyperpatrimonio è basato su componenti concettualmente differenziati (*Figura 7.6*). I dati possono pervenire da diverse fonti, generando così diversi flussi di informazioni in entrata nella base dati. Questi flussi di informazioni provengono in generale da:

.....
algoritmi e protocolli di criptatura della connessione, tali funzioni impediscono l'accesso alle informazioni ai soggetti non autorizzati e codificano il flusso di dati tra il web-server e il client in modo da impedirne la visibilità agli estranei.

⁴ La documentazione di gara stabilisce in dettaglio le apparecchiature che l'ATI deve fornire al committente; l'ambiente hardware e software sono quindi definiti a priori.

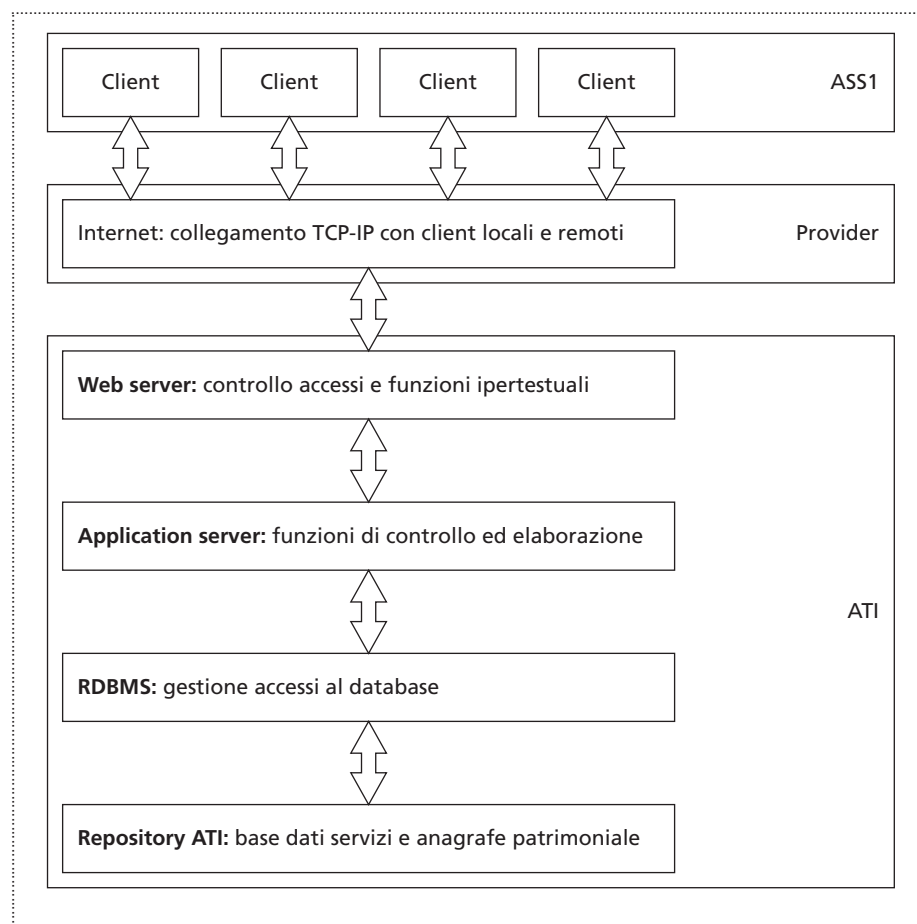


Figura 7.5 – L'architettura di Hyperpatrimonio

- i moduli dipartimentali dedicati ai servizi;
- il call center;
- i documenti dell'appalto;
- le attività di rilievo e censimento.

Queste ultime rappresentano l'elemento unificante delle varie tipologie di informazioni gestite nell'appalto, poichè costituiscono la base per l'integrazione tra i dati dei servizi e il patrimonio immobiliare dai punti di vista fisico, funzionale, gestionale e tecnico.

7.3.2.2 Il sistema di consultazione

Il sistema di consultazione della base dati è l'insieme delle funzionalità messe a disposizione del committente. Questo è composto, da un lato, da

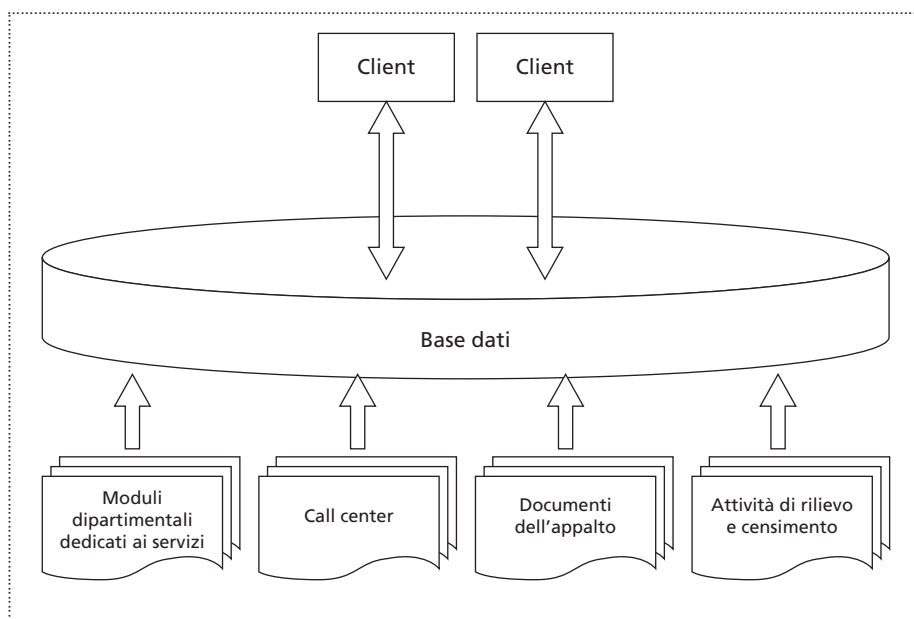


Figura 7.6 – Il flusso di informazioni da e verso la base dati

pagine predefinite che permettono di navigare nelle specifiche famiglie di informazioni e, dall'altro, da strumenti di libera consultazione delle informazioni, attraverso cui effettuare particolari ricerche logiche.

Il sistema, progettato con l'intento di essere uno strumento *user friendly*, cerca di soddisfare le seguenti caratteristiche:

- immediatezza operativa;
- gradualità di implementazione durante l'utilizzo in funzione dell'evoluzione dei servizi;
- flessibilità: capacità di modellare le informazioni in funzione delle differenti ricerche logiche;
- semplicità operativa: uso di un'interfaccia "amichevole" anche per operatori privi di specifiche conoscenze e competenze informatiche;
- storicità: realizzazione di valutazioni statistiche ed economiche strutturate e storicizzate per subcentri, conti spesa, edifici, tipologia di servizio, periodo temporale ecc.;
- controllabilità: predisposizione e gestione di modalità e procedure operative finalizzate al controllo di tutte le attività connesse ai servizi.

Attraverso Hyperpatrimonio è permesso, quindi, non solo di gestire gli ordini di intervento dei singoli servizi, ma anche di visualizzare le anagrafiche relative agli edifici e i report relativi alla rendicontazione (suddivisi per conto spesa, subcentro ecc.). Inoltre, l'utente (client) può eseguire

delle ricerche ragionate sugli ordini d'intervento inseriti, per numero, data, servizio, stato dell'ordine, edificio e categoria d'opera.

Il sistema visualizza, infine, anche l'andamento delle manutenzioni programmate così come lo stato di una richiesta di lavoro a misura. È possibile, infatti, inserire nel database sia i preventivi che i consuntivi per i lavori a misura; questi possono successivamente essere accettati e approvati dai responsabili aziendali. In tal modo si velocizza anche l'iter burocratico e si riduce al minimo l'archiviazione cartacea.

7.4 Verso la partnershuip

Dopo un breve periodo dall'avvio dell'appalto, è divenuto evidente che vi erano diversi attori che interagivano fra loro seguendo logiche proprie e senza conoscere le regole del GS. Un fenomeno come il global service, se mira a fornire soluzioni integrate a una certa entità di problemi isolati, incontra oggettive difficoltà quando viene attivato in una realtà estremamente frammentata e articolata. La realtà dell'ASS1, con responsabilità sanitarie, amministrative e finanziarie molto individualizzate e capillari, ne è un ottimo esempio.

Sinteticamente, si possono riepilogare i principali aspetti meritevoli di riflessione:

- numero importante di attori, cioè di coloro che chiedono le prestazioni (i centri di attività del committente) e di coloro che le forniscono (le imprese esecutrici dell'ATI);
- carenza di comunicazione esterna fra le strutture dell'ASS1 e gli interlocutori del fornitore;
- carenza di comunicazione interna fra le strutture e gli operatori del committente (i centri di attività) e i responsabili dei budget del GS (i centri di risorsa dell'ASS1);
- inconsapevolezza delle regole del GS, del sistema Hyperpatrimonio, della modulistica e dei referenti per l'appalto.

Inoltre, il dinamismo dell'azienda sanitaria ha portato in pochi anni all'incremento dei compiti assunti per soddisfare i bisogni della comunità (presa in carico delle patologie croniche, assistenza domiciliare, salute mentale, problemi di dipendenza da alcol e droghe ecc.); ciò ha generato un aumento nel numero dei dipendenti del 35%. Di pari passo si è ampliato il patrimonio immobiliare da gestire. Questo modificava sistematicamente i limiti di funzionamento e di budget del GS.

L'impegno individuale, l'entusiasmo degli operatori e la disponibilità e flessibilità dei fornitori dei servizi hanno sofferito alle inevitabili criticità. Un approccio operativo di questo genere, tuttavia, non poteva essere ritenuto un metodo stabile e soddisfacente per l'ordinaria gestione.

7. LE CARATTERISTICHE DELL'APPALTO PRESSO L'AZIENDA PER I SERVIZI SANITARI 197

Raggiunta la prima metà del contratto, l'ambiente risultava ricettivo per passare alla partnership tra gli attori. Tra gli elementi che hanno favorito il "salto di qualità" sicuramente hanno contribuito notevolmente sia le riflessioni interne all'ATI e all'ASS1 che l'indagine effettuata dal Laboratorio di Ricerca di Ingegneria Gestionale dell'Università di Udine. L'obiettivo è stato quindi quello di attivare un rapporto di servizio migliore e stabile fra il committente e l'appaltatore.

Questo ha comportato un'evoluzione nella mentalità di entrambi gli attori. Pur considerando i differenti obiettivi, si è ricercata una collaborazione finalizzata al raggiungimento di un risultato ottimale per entrambi. Ciò si è potuto ottenere inserendo ulteriori logiche di bilanciamento dei vantaggi e degli svantaggi per chi opera nel GS: i miglioramenti organizzativi interni, l'incremento delle conoscenze, la possibilità di sfruttarle in altri contesti e la garanzia di risultare competitivi sul mercato.

Come si avrà modo di apprendere nel corso del capitolo 9, si è reso necessario attivare tra committente e appaltatore un Tavolo di Partnership che è stato costituito e formalizzato mediante un atto contrattuale integrativo del CSA e dell'Offerta. L'atto è stato deliberato dall'ASS1, recepito dall'ATI e infine sottoscritto dai rappresentanti legali di entrambe le parti.

Si può anticipare che l'atto di costituzione ha definito formalmente anche gli obiettivi del Tavolo di Partnership, questi si possono riassumere come:

- il potenziamento del coordinamento nella gestione dell'appalto;
- l'ottimizzazione, la riduzione e la risoluzione dei conflitti e delle problematiche;
- l'agevolazione delle attività di controllo, programmazione e sviluppo dell'ASS1.

Per giungere ai risultati attesi, si è deliberato infine, che le decisioni fossero vincolate al raggiungimento dell'unanimità e non della maggioranza. Tale scelta evidenzia la volontà di attivare una prassi basata sulla collegialità, elemento necessario per generare un dialogo "ad ogni costo" che si risolva con il convincimento delle parti, anziché con la forza del numero.

Capitolo 8

L'esperienza del global service presso l'ASS1 Triestina

di *Andrea Fornasier e Alessandro Ganzit*

In questo capitolo saranno analizzati gli effetti dell'introduzione del contratto di *Global Service* (GS) presso l'Azienda per i Servizi Sanitari N°1 Triestina (ASS1) per la gestione dei servizi non *core*. Lo scopo è evidenziare le dinamiche del passaggio da una gestione "tradizionale" dei suddetti servizi a una integrata.

I risultati, che saranno riportati in seguito, nascono dall'analisi dell'appalto in essere tra l'ASS1 e l'Associazione Temporanea di Impresa (ATI), di cui il Consorzio Nazionale Servizi (CNS) è capogruppo. Lo studio, affidato al Laboratorio di Ricerca di Ingegneria Gestionale dell'Università di Udine su mandato del CNS, si è avvalso di una serie di incontri con i principali responsabili dei servizi oggetto dell'appalto. Al fine di analizzare la situazione sia del committente sia dell'assuntore, sono stati intervistati otto responsabili dell'ASS1 e nove dell'ATI.

È stato così possibile delineare un quadro generale esaustivo del contratto di global service. Sono emerse, infatti, le motivazioni che hanno spinto l'ASS1 a introdurre il contratto di Global Service e le principali criticità che questo nuovo contratto ha portato. Infine, si è cercato di fornire un approccio strutturato per la risoluzione di queste fornendo alcune proposte di miglioramento dell'appalto.

8.1 Dalla gestione tradizionale al contratto di Global Service

Il contratto di Global Service è stato introdotto al fine di garantire il raggiungimento di alcuni obiettivi che la direzione dell'ASS1 aveva indicato. Di seguito, sono riportate le principali motivazioni emerse dalle interviste svolte durante la ricerca e da fonti ufficiali.

La scelta dell'ASS1 di passare al global service – sostiene l'ex Direttore Generale – aveva come obiettivo: «la razionalizzazione di una realtà consolidata che tende a evolversi e a migliorare in efficienza ed efficacia [...] che si traduce in una economia di risorse che possono essere utilizzate per migliorare i servizi per la salute».

In tal senso il passaggio è stato auspicato, dal punto di vista economico, come il tentativo di razionalizzare la spesa e di ottimizzare le risorse attraverso delle economie di scala e la crescita organizzativa che caratterizza il global service. Lo stesso ex Direttore Generale afferma come: «il global service possa consentire un sicuro recupero di risorse e di efficienza, impensabili anche in un'azienda [l'ASS1 ndr] con una struttura organizzativa minimale che, comunque, pesa in qualche misura sulla nostra sanità».

Questa motivazione era affiancata da un ulteriore obiettivo evidenziato dal responsabile della Struttura Operativa Immobili Impianti (SOII): «il patrimonio immobiliare, come si evince dal termine stesso, costituisce ricchezza. È compito dell'Ente Pubblico garantire che questa ricchezza, nel tempo, sia gestita con l'obiettivo di un suo costante ammodernamento; in altre parole, come condizione minimale, impedendone il degrado. [...] in questa logica si è ritenuto di [...] affidare totalmente il servizio di gestione e manutenzione degli immobili di proprietà e/o in conduzione a un soggetto esterno, particolarmente qualificato, che garantisca lo svolgimento del servizio stesso, aumentandone l'efficienza, in termini di tempi e costi, nonché l'efficacia nei confronti dell'utenza».

Inoltre, a fianco a questi principali obiettivi erano presenti un insieme di motivazioni di portata inferiore quali:

- la riduzione del livello di burocratizzazione intesa come l'insieme di procedure e documenti utilizzati per assicurare il corretto svolgimento delle attività previste nell'appalto;
- il miglioramento delle modalità comunicative tra l'ASS1 e gli erogatori del servizio;
- la riduzione del numero di appalti affidati a singoli fornitori di servizi esterni.

Queste ultime tre motivazioni non sono indipendenti tra loro, ma presentano delle relazioni; per esempio, la riduzione del livello di burocratizzazione è in parte influenzata dal numero di appalti affidati a terzi esterni all'ATI. L'introduzione dell'appalto di global service mirava dunque al raggiungimento di obiettivi predefiniti che sono stati solo in parte raggiunti.

Al fine di meglio comprendere la dinamica evolutiva e le criticità in seguito emerse è necessario fornire un quadro di sintesi della situazione antecedente e conseguente all'introduzione del contratto di global service.

8.1.1 La situazione prima dell'introduzione dell'appalto

Al fine di comprendere nel dettaglio l'evoluzione nella gestione dei servizi, è necessario precisare che l'ASS1 al suo interno suddivide i servizi non *core* in economici e tecnici. I primi, affidati all'Unità Operativa (UO)

Economato, sono i servizi di ristorazione, pulizie, lavanderia e trasporto. I servizi tecnici sono invece affidati alla Struttura Operativa Impianti e immobili (SOII) che gestiscono il servizio di manutenzione ed energia.

Negli anni precedenti all'avvio del contratto di global service, l'organizzazione dei servizi economici presso l'ASS1 risultava molto simile a quella odierna. Il responsabile dell'Unità Operativa Approvvigionamenti dell'ASS1 afferma: «Già precedentemente all'attuale contratto diversi servizi venivano gestiti in maniera aggregata e affidati a ditte esterne, attraverso contratti di durata pluriennale, come quello con la Cooperativa Lavoratori Uniti "Franco Basaglia" (CLU), per gran parte delle tipologie di servizi inseriti nell'attuale contratto di global service».

Questi contratti *multiservice* non permettevano una gestione integrata e coordinata delle attività. Di fatto, ai responsabili dell'ASS1 di ciascun servizio era consentito interfacciarsi direttamente con il corrispondente responsabile e con il personale operativo dell'ATI addetto allo specifico servizio. Si segnalava, dunque, la quasi totale assenza di collegamenti tra le diverse tipologie di attività.

Tutti i servizi di pulizia, lavanderia e alcuni per il trasporto e ristorazione risultavano esternalizzati da diverso tempo. Viceversa altri servizi come la gestione dei magazzini, del guardaroba, dell'autoparco, della posta e il trasporto delle provette erano eseguiti dal personale interno. In *tabella 8.1* è rappresentata l'assegnazione dei servizi, precedente all'introduzione dell'appalto di global service all'interno dell'ASS1.

In particolare, il servizio ristorazione era in parte esternalizzato alla ditta CLU e in parte gestito con personale interno all'ASS1. CLU era responsabile delle attività di confezionamento pasti "a catering", di coordinamento del personale della cucina, di veicolazione e distribuzione pasti e delle derrate semplici e di stoccaggio delle materie prime presso la dispensa. L'acquisto delle materie prime era gestito dal personale interno all'ASS1 mediante appalti periodici. Questi richiedevano un consistente impegno da parte del personale dell'UO Economato e soprattutto dell'UO Approvvigionamenti. Per i servizi di pulizie, lavanderia e trasporti già da diversi anni era presente un contratto di multiservizio con un'unica impresa erogatrice, ovvero CLU. Dunque, i servizi pulizia e lavanderia erano quasi completamente esternalizzati, fatta eccezione per la gestione del guardaroba (acquisto divise, materassi, biancheria piana, ecc).

Per quanto riguarda i servizi tecnici, l'ASS1, dopo lo scorporo con l'Azienda Ospedaliera di Trieste (1997), aveva dato avvio alla gestione della manutenzione autonoma del proprio patrimonio. In seguito alla scissione però, l'ASS1 non disponeva di adeguato personale interno da impiegare nell'espletamento del servizio. L'Azienda Ospedaliera, infatti, aveva assorbito la maggior parte del personale tecnico e impiegatizio precedentemente disponibile.

Tabella 8.1 – Gestione dei servizi precedente all'introduzione dell'appalto di Global Service

Servizio	Gestione	Interna all'ASS1	Affidata a fornitori di servizi
Pulizie			X
Lavanderia			X
Trasporto		X	X
Ristorazione		X	X
Manutenitivo		X	X
Energia			X

L'ASS1 aveva dovuto così organizzare prontamente le risorse interne per garantire il mantenimento efficace ed efficiente delle strutture e degli impianti di propria competenza. Al vertice della SOII vi era il coordinatore incaricato della gestione e manutenzione del patrimonio immobiliare dell'ASS1 dal quale dipendevano due responsabili. Il responsabile dell'Unità Operativa Manutenzione Immobili (afferente alla SOII) programava quotidianamente le attività manutentive di tipo riparativo. Di fatto la carenza di personale da impiegare nell'esecuzione degli interventi non consentiva ai responsabili della SOII di avviare un piano di interventi preventivi a lungo termine volti alla conservazione del Patrimonio Immobiliare. Dunque, non era svolta una manutenzione programmata. Al responsabile dell'Unità Operativa Impiantistica, invece, era affidata la gestione degli altri servizi tecnici che erano da molto tempo esternalizzati mediante specifici appalti singoli (come per esempio la manutenzione degli impianti elettrici, telefonici e trasmissione dati ecc.). È quindi apparso evidente all'ASS1 come tale struttura organizzativa non fosse economica. Inoltre, tale situazione era aggravata dalla generale insoddisfazione dell'utenza in merito alla qualità e alla tempestività del servizio. Questo tipo di organizzazione dei lavori comportava elevati costi amministrativi per la realizzazione dei documenti necessari alla gestione degli stessi. Ogni nuovo appalto, infatti, impiegava, dal punto di vista burocratico, un notevole dispendio di risorse.

È possibile perciò comprendere la presenza di due situazioni ben distinte all'interno dell'ASS1. Le unità operative dei servizi economici avevano già da tempo affidato a terzi una considerevole parte delle attività da svolgere mentre la struttura operativa dei servizi tecnici cercava di garantire il servizio attraverso l'utilizzo di risorse interne all'ASS1.

8.1.2 La situazione dopo l'introduzione dell'appalto

Vengono di seguito descritti i principali cambiamenti avvenuti nella riorganizzazione dei servizi e analizzato l'impatto delle nuove modalità comunicative e del livello di burocratizzazione in seguito all'introduzione dell'appalto di global service.

Per l'UO Economato, il superamento del modello tradizionale di gestione dei servizi svolto tutto con risorse interne aveva già portato a una progressiva integrazione delle attività esternalizzate a un unico referente molto prima del passaggio al global service.

Appare evidente però, che con l'introduzione del global service, l'ASS1 ha ritenuto necessario garantire un maggior rigore nella definizione delle attività da svolgere in relazione alle risorse impiegate, sviluppando un capitolato di gara particolarmente rigido e dettagliato.

Si può affermare che i principali cambiamenti apportati dal nuovo contratto hanno interessato i servizi di ristorazione, trasporto, manutenzione, mentre è stato meno significativo l'impatto sui servizi di pulizia, lavanderia ed energia.

Per quanto riguarda il servizio ristorazione, l'ASS1 ha provveduto a esternalizzare l'intero servizio affidando la preparazione dei pasti interamente a Pedus Service presso la cucina degli Ospedali Riuniti di Trieste. La CLU invece si occupa di gestire la veicolazione, la consegna e la distribuzione dei pasti all'utenza. L'acquisto delle derrate non viene più gestito internamente dall'ASS1 ma affidato direttamente alla stessa CLU.

La gestione del servizio trasporti è stata totalmente appaltata all'esterno. L'ASS1 ha dismesso il parco mezzi in suo possesso, cedendolo all'ATI. Il personale interno invece è stato riassegnato ad altri servizi amministrativi.

Infine, la SOII ha dovuto affrontare l'oggettiva impossibilità di garantire una soddisfacente gestione dei servizi tecnico-manutentivi con risorse interne limitate. In riferimento all'esperienza maturata, l'ASS1 ha deciso di affidare a una gestione esterna i servizi di manutenzione.

In questo modo è stata introdotta la manutenzione programmata in precedenza non presente. L'obiettivo era dunque quello di aumentare il livello di servizio fornito ai propri utenti ottimizzando l'utilizzo delle risorse disponibili.

Con l'avvio del contratto di global service inoltre sono state introdotte sostanziali modifiche nelle modalità comunicative e si sono avute delle ripercussioni sul livello di burocratizzazione presso l'ASS1 di seguito descritte.

8.1.2.1 Le modalità comunicative tra l'ASS1 e l'ATI

Al fine di analizzare le modalità comunicative tra l'ASS1 e l'ATI, saranno di seguito esaminate singolarmente la gestione dei servizi economici e tecnici.

Le modalità comunicative tra l'UO Economato e l'ATI risentono ancor oggi delle esperienze mutate dai precedenti appalti multiservizio; nonostante siano trascorsi oltre tre anni dall'avvio del global service.

Tale contratto ha introdotto una maggiore strutturazione nei rapporti tra il committente e l'erogatore del servizio attraverso la definizione di procedure e strumenti *ad hoc*. Formalmente, la comunicazione tra il personale dell'ASS1 e le imprese erogatrici dei servizi è quindi limitata a due canali ufficiali (call center e Hyper Patrimonio) e a riunioni periodiche tra le parti.

Prima dell'avvio del global service – afferma il presidente di CLU: «ruoli erano sicuramente meno definiti, ma in qualche modo tutto funzionava in maniera soddisfacente».

Alla minore efficienza gestionale si sopperiva infatti con un rapporto di fiducia tra le parti responsabili dello stesso servizio. D'altro canto, siccome ciascun servizio era gestito in maniera indipendente dagli altri, le diverse attività mancavano di coordinamento. Inoltre, non era disponibile una banca dati degli interventi eseguiti condivisa, ma mensilmente ogni struttura dell'ASS1 predisponeva una relazione per comunicare i disservizi.

Attualmente, i rapporti diretti informali tra i referenti dei singoli servizi sono stati in parte sostituiti da procedure formali che prevedono l'utilizzo di strumenti specifici (call center e Hyper Patrimonio) e di adeguata reportistica. Ciononostante, le relazioni dirette tra i referenti dello stesso servizio molto spesso by-passano i canali ufficiali. Questo deriva dalla mancanza di conoscenza delle funzionalità degli strumenti disponibili da parte del richiedente (ASS1).

Tuttavia, per alcuni servizi, la comunicazione diretta "per le vie brevi" rappresenta ancora il modo migliore per gestire gli interventi. Per esempio, nel servizio di trasporto, la contemporanea presenza dei referenti delle controparti semplifica la gestione e la programmazione delle attività. Questo rende poco efficace il ricorso ad Hyper Patrimonio. I dati sugli interventi eseguiti vengono quindi inseriti nel sistema dopo l'esecuzione dell'attività solamente a scopi statistici.

La comunicazione tra Ge.Fi. e l'ASS1 per la gestione del servizio di manutenzione, invece, avviene prevalentemente attraverso il call center e Hyper Patrimonio. Questi strumenti sono stati concepiti e sviluppati al fine di standardizzare e formalizzare le procedure di comunicazione tra l'ASS1 e le imprese erogatrici.

Alla luce delle impressioni raccolte con il personale dell'ASS1, appare evidente come vi siano ancora dubbi sul corretto utilizzo di tali strumenti. Questi nascono in parte dalla mancanza di un'adeguata formazione e in parte dalla complessità e variabilità degli interventi che possono essere richiesti attraverso Hyper Patrimonio.

Nella quotidianità, la rigida procedura di richiesta d'intervento, previ-

sta da questi strumenti, viene molto spesso by-passata. In particolare, si tende a utilizzare canali più rapidi e diretti, quando si è in presenza di attività di pronto intervento.

Il by-pass di una procedura determina tuttavia una carenza di informazioni in Hyper Patrimonio. La necessità di notificare il lavoro svolto è eseguita da Ge.Fi. che, a posteriori, inserisce le richieste di intervento.

Inoltre, Ge.Fi. segnala la tendenza dell'utenza dell'ASS1 a richiedere eccessivamente attività di pronto intervento, ovvero di esecuzione del lavoro non oltre le 24 ore dalla chiamata. In base alle informazioni reperite su Hyper Patrimonio, quasi il 30% (639 su 2000 interventi nel 2004) delle richieste di intervento sono accompagnate dall'opzione pronto intervento. In realtà, sostiene il responsabile di Ge.Fi., meno della metà di tali richieste sono effettivamente urgenti; sembra piuttosto che l'utenza, pur di ottenere tempestivamente i lavori richiesti, non esiti a segnalarli come di pronto intervento.

Si evince quindi come, a distanza di oltre due anni dall'avvio del global service, Hyper Patrimonio non sia ancora utilizzato correttamente dall'utenza dell'ASS1. Secondo Ge.Fi. ciò è dovuto a una sostanziale mancanza di formazione da parte degli utenti dell'ASS1, in particolar modo per quanto riguarda la casistica di lavori che rientra nel "pronto intervento".

Va comunque evidenziata una nota positiva: la SOII dispone in tempo reale di una banca dati completa dei lavori eseguiti di manutenzione su richiesta, a forfait e a misura.

A fianco agli strumenti introdotti per favorire la comunicazione, sono programmati anche degli incontri tra i diversi attori coinvolti nella gestione dei servizi. Tipicamente, nell'arco di un anno, si svolgono 6 o 7 riunioni di coordinamento tra Ge.Fi. e ASS1. Generalmente le parti si incontrano per discutere dei lavori effettuati, delle problematiche emerse e delle eventuali penali da applicare. Inoltre, alla fine di ogni esercizio si pianifica una riunione programmatica nella quale valutare le situazioni in sospeso e organizzare le attività future.

In qualità di referente unico del global service, il CNS opera a stretto contatto con i responsabili dell'ASS1, cogliendo le impressioni, i suggerimenti e le lamentele riguardo il lavoro svolto dalle imprese dell'ATI. Queste informazioni costituiscono un importante feedback anche per Ge.Fi.

Ovviamente il CNS, trovandosi in una posizione intermedia tra ASS1 e ditta esecutrice dei lavori, svolge prevalentemente un compito di mediazione e di negoziazione tra le parti, al fine di garantire un servizio sempre migliore all'utenza.

Per favorire la comunicazione e il coordinamento tra le parti, l'offerta di gara ha previsto la programmazione congiunta delle attività e il ricorso a riunioni periodiche. In un primo momento, gli incontri permettevano la risoluzione delle problematiche e avevano potere operativo-decisionale. Il

Direttore Amministrativo faceva da collante tra l'ATI e gli Uffici dell'ASS1 coordinando l'incontro.

Successivamente, la figura del Direttore Amministrativo è venuta a mancare per un periodo. Durante questa fase, quindi, partecipavano agli incontri solamente i responsabili dell'ATI e i rappresentanti dell'UO Economato e della Struttura Operativa Immobili e impianti (SOII). Le riunioni portavano a una risoluzione solo parziale delle problematiche venendo a mancare il carattere operativo-decisionale dell'incontro. Infatti, l'assenza della figura del Direttore Amministrativo comportava una non assunzione da parte dell'ASS1 delle responsabilità. Le riunioni si focalizzavano solamente sulla verifica e programmazione delle attività dei servizi e non avvenivano con una frequenza regolare. Ciò ha determinato il logoramento del rapporto di fiducia costruito fino ad allora.

Si può affermare che con il nuovo contratto c'è stato un miglioramento delle modalità comunicative anche grazie all'introduzione del call center e Hyperpatrimonio soprattutto per il supporto delle attività operative routinarie. Questi hanno consentito una strutturazione delle modalità comunicative. D'altro canto, la mancanza di una volontà nello svolgere degli incontri periodici ha portato a un ridotto confronto tra le parti soprattutto per le problematiche di carattere organizzativo.

8.1.2.2 Il livello di burocratizzazione

Per misurare il livello di burocratizzazione, nell'analisi svolta, si è deciso di indagare il volume di documenti generati per la gestione dell'appalto, in particolar modo il numero di fatture.

A oltre due anni dall'avvio dell'appalto si può affermare che il volume di documenti prodotti rispetto alla gestione precedente si è sensibilmente ridotto. Analizzando il solo numero di fatture emesse all'ASS1 tra il 2001 e il 2004, in regime di global service, si nota come il numero totale sia quasi dimezzato, passando infatti da 552 a 320 fatture. La gestione integrata dei servizi ha quindi consentito all'ASS1 di ridurre notevolmente il numero di appalti precedentemente necessari.

In particolare, nel servizio pulizie si è registrata la maggiore riduzione, pari al 74% in meno a fronte di una riduzione media del 40% circa. L'unico dato in controtendenza riguarda il servizio ristorazione, per il quale le fatture risultano in leggera crescita. Tuttavia, le parti concordano nell'affermare il raggiungimento di una sensibile riduzione della burocrazia con l'introduzione dell'appalto di global service.

Analizzando il numero di fatture emesse dall'ATI (Tabella 8.2), si stima che ogni anno, per ciascun servizio, dovrebbero essere emesse 12 fatture a cadenza mensile più una finale di conguaglio. A queste si sommano le fatture inerenti l'esecuzione di lavori supplementari richiesti dall'ASS1.

Ciascuna fattura mensile viene compensata per il 90%, mentre il valore restante viene conguagliato a fine anno. In questo modo si evita il complesso e oneroso meccanismo delle note di credito e di debito mensili.

In totale, nell'anno 2004, l'ATI ha emesso 153 fatture riguardanti i servizi verso l'ASS1. Si evidenzia, quindi, come 167 fatture provengano da appalti esterni al contratto di global service. Si evince come vi sia stata una forte riduzione del livello di burocratizzazione ma vi sia ancora un notevole dispendio di risorse per la gestione dei documenti inerenti alle fatture non emesse dall'ATI.

Tabella 8.2 – Fatture ricevute dall'ASS1 ed emesse dall'ATI

		Fatture ricevute dall'ASS1			Fatture emesse dall'ATI (anno 2004 -GS)			
		Anno 2001	Anno 2004 -GS	Variazione 2004 - 2001	Regolari	Conguaglio	Per servizi aggiuntivi	Totale
SERVIZI TECNICI	Manutentivo	248	137	-45%	18	1		19
	Energia				12	1		13
	Totale	248	137	-45%	30	2		32
SERVIZI ECONOMICI	Pulizie	122	32	-74%	12	3	0	15
	Trasporti	95	58	-39%	31	10	12	53
	Ristorazione	40	55	38%	36	3	0	39
	Lavanderia	47	38	-19%	12	1	1	14
	Totale	304	183	-40%	91	17	13	121
Totale	552	320	-42%	121	19	13	153	

8.2 Criticità emerse con l'avvio del contratto di Global Service

L'introduzione del contratto di global service, se da un lato mirava a raggiungere gli obiettivi che la direzione si era prefissata, dall'altro, ha portato alla formazione di alcune criticità. Nel prosieguo di questo paragrafo saranno descritte al fine di comprenderne le cause.

8.2.1 La valutazione del livello di servizio erogato da Ge.Fi. e percepito dalla SOII

Analizzando specificamente l'area dei servizi tecnici, si nota come le maggiori criticità siano presenti nella gestione della manutenzione programmata. In virtù di questa considerazione durante le interviste con i

responsabili dei servizi tecnici dell'ATI e dell'ASS1 è stato compilato un questionario volto a indagare l'attuale livello di servizio fornito e percepito. Tale questionario, volutamente focalizzato sulla manutenzione programmata, è stato strutturato seguendo le attività previste a capitolato: per ciascun servizio si è richiesto di indicare l'effettiva realizzazione e la frequenza di svolgimento delle attività/verifiche.

Prima di analizzare i dati raccolti, va premesso che l'attuale contratto di global service individua la manutenzione programmata come l'attività fondamentale per il mantenimento e la conservazione nel tempo del valore degli immobili dell'ASS1. Tuttavia, non è stato possibile confrontare l'attuale livello di servizio di manutenzione programmata con quello garantito prima del global service dato che la programmazione preventiva degli interventi di manutenzione non esisteva.

La principale indicazione che si trae analizzando i dati raccolti attraverso i questionari è di assoluta contraddittorietà. Da un lato Ge.Fi. sostiene che oltre il 92% delle attività previste a capitolato vengono correttamente effettuate; dall'altro la SOII percepisce un livello di servizio molto più basso. Secondo la SOII, infatti, Ge.Fi. esegue correttamente meno del 7% di tali attività (Figura 8.1).

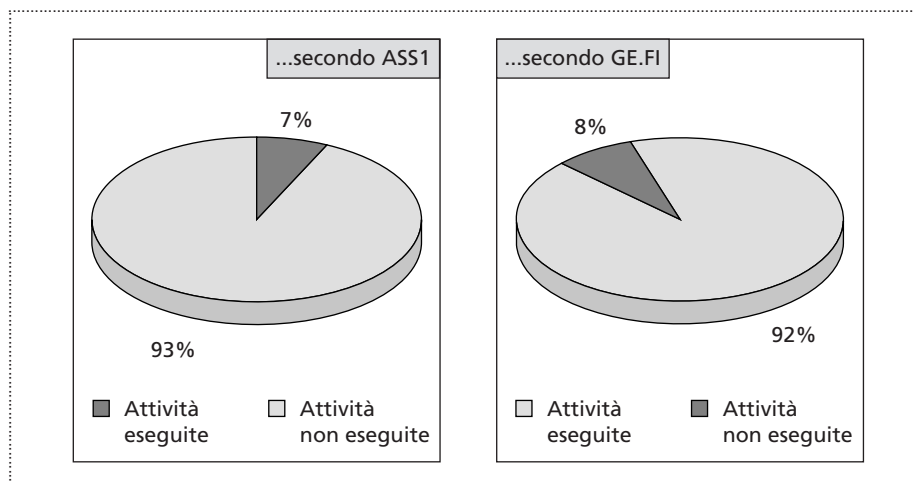


Figura 8.1 – Livello di aderenza delle attività di manutenzione programmata rispetto al capitolato

Questa informazione, sebbene proveniente da un limitato numero di questionari (2 compilati dall'ASS1 e 1 da Ge.Fi.), impone comunque una riflessione sull'attuale gestione del servizio di manutenzione programmata. La SOII evidenzia, infatti, una generale insoddisfazione per quanto riguarda il rispetto degli interventi previsti a capitolato di gara. Sostiene,

infatti, che Ge.Fi. si preoccupa di eseguire soprattutto quelle manutenzioni programmate previste a norma di legge.

Per gli altri interventi di manutenzione programmata, la SOII segnala evidenti carenze da parte di Ge.Fi. che, a sua volta, pone in discussione la reale adeguatezza di tali attività. Come sostiene il responsabile di Ge.Fi., "se la sezione impiantistica del capitolato è stata scritta in maniera corretta, dal momento che sostanzialmente non viene richiesto molto di più di quanto previsto dalle norme di legge attualmente vigenti, altrettanto non si può dire per la parte edile, dove non esiste una normativa altrettanto precisa". A capitolato dunque, sempre secondo Ge.Fi., vi sono delle attività non realizzabili con le risorse disponibili.

Inoltre, dai dati raccolti si osserva che, secondo Ge.Fi., il 48% delle attività di manutenzione programmata vengono svolte con una frequenza pari a quella indicata a capitolato. Il 28% dei servizi vengono effettuati con una frequenza superiore, mentre solamente il 13% dei servizi non rispetta la frequenza definita. Per il 5% dei servizi, invece, non vengono effettuate attività di manutenzione programmata, in quanto non esistono le strutture indicate a capitolato, e nel 6% dei casi il capitolato non indica una frequenza per lo svolgimento delle attività (Figura 8.2).

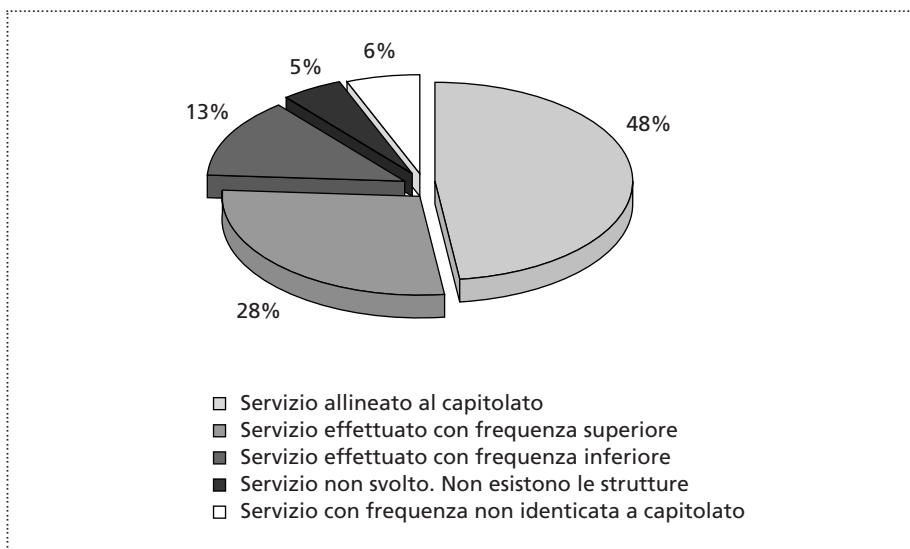


Figura 8.2 – Frequenza di svolgimento delle attività da parte di Ge.Fi.

Molto spesso l'ASS1 si è trovata nella condizione di dover segnalare a Ge.Fi. la non esecuzione di un intervento programmato. Come afferma il responsabile della SOII, il ruolo del loro personale si riduce ormai a quello di "guardiani" dell'appalto, laddove dovrebbe invece prevalere l'aspetto collaborativo.

Un'informazione interessante è il numero di richieste di intervento (*Figura 8.3*). Negli anni immediatamente precedenti alla gestione in global service, il numero di tali richieste si attestava intorno ai 550 interventi l'anno (dati riferiti agli anni 2001 e 2002). In regime di global service, invece, le richieste di intervento sono cresciute fino a 2369, delle quali 433 a misura e 1936 a forfait (dati riferiti all'anno 2004).

Anche in questo caso si forniscono due diverse interpretazioni dei dati. La SOII sostiene che il numero di richieste di intervento è elevato perché la manutenzione programmata non viene eseguita correttamente. Infatti, teoricamente, al crescere della manutenzione preventiva dovrebbe corrispondere una diminuzione apprezzabile di quella riparativa. Di parere opposto è invece Ge.Fi., secondo cui la notevole crescita del numero di richieste di intervento dipende dall'introduzione a capitolato della manutenzione a forfait. Come afferma il responsabile di Ge.Fi., la sproporzione è evidente: se il numero di richieste di intervento a misura che comportano un effettivo esborso di denaro si è ridotto, passando da circa 550 a 433, viceversa vi sono quasi 2000 richieste di interventi a forfait, per i quali il budget stanziato dall'ASS1 non è sufficiente.

Ge.Fi. sostiene che l'esternalizzazione del servizio di manutenzione ha, in qualche misura, aumentato le aspettative del cliente. Tuttavia, Ge.Fi.

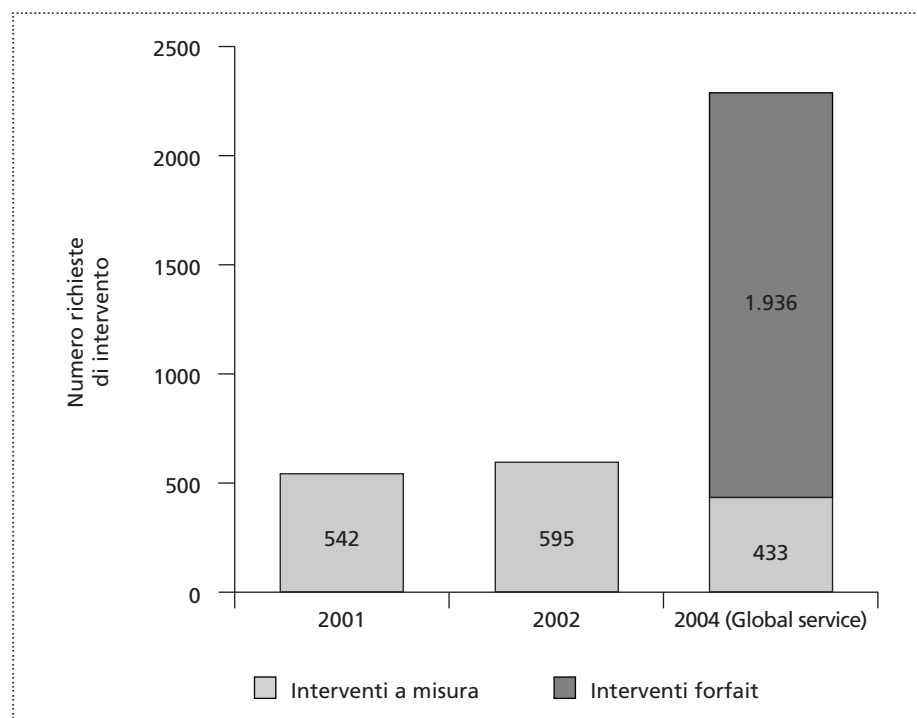


Figura 8.3 – Richieste di intervento di manutenzione prima e dopo il global service

segnala la sproporzione tra la notevole riduzione del budget di spesa (argomento di trattazione successiva) e la significativa crescita del numero di richieste di intervento. Il capitolato, sebbene redatto in modo molto dettagliato, ammette interpretazioni soggettive, e talvolta contrastanti, riguardo la definizione degli interventi svolti a forfait piuttosto che a misura.

Un altro importante aspetto di qualità per la manutenzione è la tempestività di intervento. Ge.Fi. sostiene che il tempo medio intercorrente tra la richiesta e l'esecuzione di un lavoro è di circa 2/3 giorni, variabile seconda della tipologia di intervento. Questo dato, secondo la SOII, non è molto differente da quello della gestione precedente al global service. Infatti, nonostante la SOII disponesse di personale limitato, le richieste di intervento venivano evase mediamente entro tre giorni, grazie anche a una buona pianificazione delle attività delle riparazioni richieste dagli utenti.

Emerge dunque la necessità di una condivisione dei dati che permetta di allineare le parti alla valutazione reale del servizio erogato/percepito e di sfruttare le sinergie che un appalto di global service è in grado di offrire. Ciò sarà utile anche per la programmazione di un piano di attività capace di aiutare l'ASS1 a mantenere il valore del proprio Patrimonio Immobiliare e a soddisfare le esigenze della propria utenza e Ge.Fi. a operare con soddisfazione nel rispetto delle logiche aziendali.

8.2.2 Analisi economica e rigidità contrattuale dell'appalto

Questa sezione è dedicata all'analisi economica comparata dei servizi prima e dopo il global service. Nel corso dell'indagine svolta, si è cercato di recuperare un numero adeguato di informazioni tali da permettere un'analisi sufficientemente accurata dei costi cessanti ed emergenti derivanti dal passaggio al global service. Inoltre, è stato svolto un confronto tra l'attuale gestione del servizio tecnico manutentivo con quella precedente, ottenuta mediante l'impiego di personale e di risorse interne all'ASS1.

In virtù dei dati disponibili, il 2001 e il 2002 sono stati selezionati come anni di riferimento per il reperimento dei costi (IVA inclusa) relativi ai diversi servizi (costi storici). In particolare, sono stati utilizzati dati del 2002 e, nel caso questi non fossero disponibili, sono stati presi in considerazione i dati del 2001. Successivamente i costi sono stati confrontati con quelli stabiliti nel bando di gara e nell'offerta e quelli consuntivati nel 2003.

Nel prosieguo si farà riferimento ai dati attualizzati del 2001 e del 2002 al 2003 per permettere il confronto tra i valori di spesa previsti dal bando di gara e dall'offerta con i dati estrapolati dall'indagine (dati storici). Questi sono stati attualizzati avvalendosi dell'indice nazionale dei prezzi al consumo stilato dall'ISTAT.

Gli aspetti economici legati alla conduzione dei servizi sono strettamente connessi alle problematiche di tipo organizzativo e gestionale. Tuttavia, prima di procedere all'esame delle informazioni raccolte, è opportuno fare una premessa. Nella gestione precedente al global service, la SOII, a differenza dell'UO Economato, non disponeva di una contabilità analitica. Questo ha reso particolarmente difficoltoso il recupero dei dati economici disaggregati sia per servizio sia per singola voce di spesa.

Di seguito viene presentata la tabella che fornisce una visione d'insieme e un'evoluzione temporale della situazione economica dell'appalto. Le informazioni sono state ottenute sia dai documenti di gara sia comparando i dati provenienti dai diversi sub-centri responsabili dei servizi economici e tecnici con quelli aggregati in possesso della S.O. Finanza e Controllo. Non vengono indicati i costi per la realizzazione del censimento e l'implementazione di Hyper Patrimonio in quanto già completati nella fase di avvio del contratto.

Nella tabella 8.3 sono riportati il costo storico, il costo previsto dal bando di gara, quello previsto dall'offerta e il costo consuntivato al termine del primo anno di avvio del Global Service (2003). Sono inoltre indicate le variazioni percentuali per comprendere nel dettaglio le dinamiche dell'appalto. Nelle righe sono riportati i servizi, suddivisi in economici e tecnici.

Da una prima analisi si nota una riduzione del valore dell'appalto già in fase di gara (costo previsto da offerta di gara su costo storico) del 14%, con significative differenze da servizio a servizio. Si è passati, infatti, da uno "storico" di 4.566.071 euro a un'offerta di 3.939.215 euro. Inoltre, se si confronta la spesa prevista nel bando di gara e nell'offerta con il costo consuntivato dall'ASS1 nel 2003, la variazione complessiva è rispettivamente del -3% e del +4%. Infine, osservando il costo storico e il costo consuntivato si nota un ribasso complessivo del 12% passando da 4.566.071 euro a 4.090.385 euro.

Entrando un po' più nel dettaglio si segnala come la spesa per la ristorazione abbia subito una riduzione in termini assoluti mentre il costo unitario per pasto sia aumentato. La spesa per i servizi di pulizia è aumentata, ma ciò è giustificato anche da un maggior numero di attività svolte. Il servizio di trasporto invece ha subito una notevole ridefinizione delle attività da svolgere aumentando di oltre il 50% il consuntivo di spesa. Il servizio di lavanderia è rimasto pressoché invariato rispetto alla gestione precedente all'introduzione del global service sia in termini di impegno di spesa che in termini di attività fornite. Il servizio di manutenzione ha certamente subito il maggior cambiamento dato che prima del global service le attività erano gestite direttamente dalla SOII. Infine, il servizio energia ha registrato una sensibile riduzione di spesa dovuta alla diminuzione dei m³ e alle politiche di servizio.

8. L'ESPERIENZA DEL GLOBAL SERVICE PRESSO L'ASS1 TRIESTINA

Tabella 8.3 – Costi e variazioni percentuali dell'appalto di global service (valori espressi in euro)

Servizio	Costo storico (1)	Costo previsto dal bando di gara (2)	Costo previsto dall'offerta di gara (3)	Costo consuntivato (4)	Variazione tra costo da bando di gara (2) e costo storico (1)	Variazione tra costo previsto da offerta (3) e costo da bando di gara (2)	Variazione tra costo previsto da offerta (3) e costo storico (1)	Variazione tra costo consuntivato (4) e offerta di gara (3)	Variazione tra costo consuntivato (4) e costo previsto da bando di gara (2)	Variazione tra costo consuntivato (4) e costo storico (1)
Ristorazione	1,375,619	1,317,208	1,117,757	1,097,185	-4%	-15%	-19%	-2%	-17%	25%
Pulizie	1,287,424	1,369,644	1,351,513	1,303,509	6%	-1%	5%	-4%	-5%	-1%
Trasporti	204,904	309,874	300,579	316,801	51%	-3%	47%	5%	2%	-35%
Lavanderia	104,918	111,555	108,827	92,249	6%	-2%	4%	-15%	-17%	14%
Energia	833,220	632,143	629,153	539,407	-24%	0%	-24%	-14%	-15%	54%
Manutentivo	759,987	458,614	431,388	741,233	-40%	-6%	-43%	72%	62%	3%
Totale	4,566,071	4,199,037	3,939,216	4,090,385	-8%	-6%	-14%	4%	-3%	12%

Di seguito si dettaglierà l'analisi economica dei servizi economici e si porrà particolare attenzione al servizio di manutenzione in cui si sono evidenziate le maggiori criticità.

8.2.2.1 Analisi economica dei servizi economici

Per quanto riguarda il servizio ristorazione, si osserva una riduzione della spesa, si è, infatti, passati da uno "storico" di 1.375.619 euro a un costo consuntivato di 1.097.185 euro. Ciò è dovuto alla diminuzione di oltre il 50% nel numero dei pasti forniti "a catering" nonostante i costi per singolo pasto e colazione sia sensibilmente aumentato. Analizzando il metodo con il quale sono stati calcolati i costi dei singoli pasti, si osserva come siano stati considerati solamente i costi diretti quali generi alimentari, personale impiegato nelle cucine ecc. e non siano stati valutati i costi per la manutenzione degli impianti, l'ammortamento dello stabile e le minuterie delle cucine del parco di San Giovanni stimabile in circa 40.000€. Nonostante ciò il responsabile di Pedus ritiene soddisfacente l'attuale andamento dell'appalto, pur ricordando le iniziali difficoltà dovute agli elevati investimenti che l'azienda ha dovuto sostenere.

La principale criticità nel servizio pulizie risulta essere il metodo di rendicontazione del servizio di "albergaggio". Infatti, esso prevede le attività di pulizia, distribuzione dei pasti e assistenza alle persone, in genere rendicontati rispettivamente in euro/m², euro/pasto ed euro/ora. CLU sostiene che il prezzo a m² indicato a capitolato non è adeguato al servizio erogato e dall'analisi si deduce la necessità di modificare il metodo di rendicontazione. Il presidente di CLU sostiene che il metodo utilizzato prima del global service era migliore (il calcolo avveniva attraverso una tariffa oraria).

Il costo per il servizio trasporti è cresciuto di oltre il 50%, infatti, si è passati dallo "storico" di 204.904 euro al consuntivo di 316.8001 euro. Questo fatto è dovuto principalmente all'incremento del numero dei servizi forniti da CLU. Di fatto, prima del global service solamente alcune attività erano affidate all'esterno. Con l'avvio dell'appalto il servizio è stato completamente affidato a terzi, incrementando sensibilmente la voce di spesa per il servizio trasporto.

Il servizio lavanderia essendo in termini assoluti il servizio con il minore importo, avendo subito delle variazioni contenute nel valore di spesa e non presentando problematiche non è stato analizzato nel dettaglio.

8.2.2.2 Analisi economica dei servizi tecnici

L'aspetto problematico nell'analisi economica riguarda dunque il servizio manutenzione. Si nota come il budget stanziato dall'ASS1 per la

manutenzione sia particolarmente critico soprattutto in relazione al numero e alla complessità di interventi inseriti a capitolato.

In tal senso Ge.Fi. parla di vero e proprio squilibrio tra gli oneri previsti a capitolato e il corrispettivo economico assegnato, sottolineando come quest'ultimo non permetta di garantire un servizio che sia al contempo di qualità per l'ASS1 e vantaggioso per gli erogatori. In effetti, ragionando sui numeri, il confronto tra la spesa "storica" per il servizio di manutenzione e il budget a capitolato di gara indica come l'ASS1 abbia applicato un'evidente politica di contenimento dei costi. Infatti, la spesa nel 2001 risulta essere pari a 759.987 euro mentre il budget stanziato per i servizi di manutenzione in regime di global service è pari a 458.614 euro, che corrisponde a una riduzione del 40%. A questa va aggiunto l'ulteriore ribasso offerto dall'ATI in sede di gara, che è stato pari al 6% per un budget finale destinato ai servizi manutentivi di 431.388€. La riduzione complessiva è stata perciò del 43% rispetto al costo storico. Il semplice dato numerico, identificativo di una forte volontà di abbattere i costi, è sinonimo delle aspettative che hanno accompagnato l'ASS1 nella scelta di esternalizzare la gestione dei servizi tecnico-manutentivi.

L'appalto ha introdotto le seguenti tipologie di manutenzione: riparativa, programmata e su richiesta. Le prime due voci sono retribuite "a forfait", mentre la terza (prestazioni integrative e interventi richiesti dall'azienda durante il corso dell'appalto) viene saldata "a misura" sulla base di appositi listini (Prezzari DEI Editi dalla Tipografia del Genio Civile). A capitolato sono state dunque previste due voci: una relativa agli interventi "a forfait" e una, puramente previsionale, per gli interventi "a misura".

In base a quanto emerso dalle interviste, Ge.Fi. segnala una sostanziale inadeguatezza del budget stanziato per i lavori "a forfait", in particolare per le attività di manutenzione programmata. Gli interventi "a forfait" vengono di fatto pagati in base a un prezzo unitario al m[00b3], in una logica detta di "vuoto per pieno", il cui valore è stimato dall'ASS1 in base ai dati storici della gestione precedente.

In un tale quadro di riferimento, si sposta l'attenzione verso le logiche che hanno condotto l'ASS1, in collaborazione con un consulente esterno, a definire il budget per il servizio di manutenzione. I responsabili della SOII affermano di aver stimato il corrispettivo economico da stanziare a capitolato attraverso una media ponderata delle voci di spesa degli anni precedenti il global service, eccetto quelle relative ai lavori di carattere straordinario. Infatti, la spesa per la manutenzione è soggetta a sensibili oscillazioni tra un anno e l'altro, dovute per esempio, a ristrutturazioni di edifici o costruzione di nuovi reparti.

La SOII, analizzando i costi contabili di manutenzione per il 2001, ha quantificato tali voci di spesa in circa 860.000 euro. A partire da questo

dato, si nota come l'ASS1 abbia ridotto la spesa per i servizi di manutenzione del 40%.

Alla luce di quanto visto finora si comprendono le difficoltà economiche di Ge.Fi. nel soddisfare le richieste dell'ASS1. Viceversa, si nota come quest'ultima abbia percepito il global service come un'occasione per avviare una rigida politica di contenimento dei costi. Tuttavia il responsabile dei servizi tecnici sostiene come l'obiettivo non fosse quello di spendere meno, ma quello di spendere meglio.

Sicuramente, è da sottolineare che la mancanza di esperienze pregresse nella gestione esternalizzata dei servizi di manutenzione ha inciso negativamente sia in fase di stesura del capitolato che di pianificazione delle risorse. In questo caso, sostiene il responsabile di Ge.Fi., chi ha redatto il capitolato non ha immaginato come la ditta erogatrice del servizio avrebbe potuto eseguire ciò che è stato scritto. Le persone che operano nell'appalto sono quelle che incontrano le maggiori difficoltà. Da una parte devono soddisfare il cliente e dall'altra devono generare un utile per la propria azienda a fronte di risorse limitate. Una caratteristica peculiare dei contratti di global service è la garanzia del risultato, ottenuto ottimizzando interventi e risorse. In tal senso, anche in fase di stesura del capitolato tecnico si dovrebbe accettare il giusto equilibrio tra un adeguato livello di manutenzione programmata e il conseguente impegno di risorse economiche necessarie allo svolgimento delle attività previste.

A oltre tre anni dall'avvio dell'appalto, gli stessi responsabili della SOII sostengono come il contenimento della spesa di manutenzione, apparso inizialmente come un importante risultato, abbia in realtà generato notevoli problemi nei rapporti con Ge.Fi. In generale, quest'ultima riscontra notevoli difficoltà nel soddisfare il capitolato con il budget disponibile per la manutenzione "a forfait". Inoltre, sottolinea Ge.Fi., solo grazie agli interventi "a misura" è stato possibile bilanciare le perdite legate agli interventi "a forfait". I primi vengono remunerati sulla base di un listino condiviso (Prezzari DEI Editi dalla Tipografia del Genio Civile) a cui Ge.Fi. applica il ribasso stilato in offerta.

Durante il primo anno di global service, l'ASS1 ha affidato diversi lavori straordinari a Ge.Fi. Dai 154.937 euro previsti a capitolato per tali attività si è giunti a un consuntivo di oltre 416.000 euro. Tuttavia, nel corso degli anni seguenti gli incarichi di natura straordinaria sono diminuiti in numero, riducendo ulteriormente le possibilità di Ge.Fi. di recuperare le perdite della manutenzione "a forfait". Di fatto l'ASS1 continua ad appaltare attività di manutenzione a imprese esterne all'ATI (si contano infatti oltre 100 appalti all'anno).

Infine, per quanto concerne il servizio di fornitura energia, è stato fissato a capitolato un budget di 632.143 euro, a fronte di uno "storico" di 833.220 euro. Si è così registrata una riduzione del 24%. Così come per le

attività manutentive, anche per il servizio di fornitura energia si nota come la politica della SOII sia stata indirizzata verso il contenimento dei costi.

Il costo complessivo del servizio energia viene calcolato sulla base della tipologia di combustibile utilizzato, dei giorni/anno di riscaldamento (tipicamente 182/183) e dei m[00b3] totali da riscaldare. Questo dato è piuttosto variabile dal momento che, nella gestione operativa del servizio sanitario, le frequenti ristrutturazioni di locali, i traslochi ecc., determinano interruzioni temporanee del servizio di erogazione di energia. In merito a ciò, il responsabile di Siram afferma che "rispetto alla situazione del 2001 le cose sono sicuramente cambiate, in quanto l'elenco degli edifici da riscaldare è di per sé molto variabile e quindi i dati sono difficilmente confrontabili: il numero di m[00b3] totali può subire variazioni anche significative da un anno all'altro".

In effetti, al momento della stipula del contratto di global service, non è stata chiaramente condivisa tra ASS1 e Siram la quantità di superficie da riscaldare. La superficie riportata a capitolato è stata, quindi, aggiornata conseguentemente al censimento patrimoniale, ovvero ad appalto avviato. "In effetti – afferma il responsabile di Siram – il computo corretto dei m[00b3] da riscaldare è stato consegnato solo recentemente ed è in attesa di essere firmato, a conclusione di un periodo piuttosto tormentato nel quale ATI e aSS1 hanno lavorato molto intensamente per arrivare a un valore condiviso. Per quanto riguarda il piano delle attività previsto a contratto, Siram ritiene che il capitolato sia coerente e sia scritto in maniera chiara, anche se ci sono dei punti che possono essere soggetti a interpretazione.

Inoltre Siram garantisce il monitoraggio delle attività sia attraverso un proprio sistema interno di reportistica, per quanto riguarda la manutenzione programmata, sia utilizzando Hyper Patrimonio, per le richieste di intervento a misura che, comunque, in un anno sono inferiori alla decina. Anche per quanto riguarda il servizio di fornitura energia, l'ASS1 preferisce spesso rivolgersi a imprese esterne all'ATI. In tal modo però, secondo il responsabile di Siram, l'ASS1 non sfrutta completamente il rapporto con l'erogatore del servizio.

Quanto sopra descritto permette di comprendere come nella stesura del contratto siano state commesse delle imprecisioni che limitano la costruzione di un rapporto di partnership. Anche in questo caso, indipendentemente dalle motivazioni fornite dalle parti appare evidente la mancanza di un'esperienza pregressa nella gestione in outsourcing di tutta la manutenzione. Questo permette di comprendere come le attività e i livelli di servizio previsti a contratto richiedano una revisione periodica al variare del contesto e delle esperienze acquisite nel tempo. In questo modo sarà possibile allineare le richieste del committente con quelle dell'assuntore e avviare un continuo processo di miglioramento dell'appalto.

8.2.3 L'affidamento dei lavori a soggetti terzi rispetto all'ATI

Da una più approfondita analisi dei dati presenti in *tabella 8.2* è possibile osservare un notevole numero di fatture ricevute dall'ASS1 per servizi non svolti dall'ATI. Questa criticità è stata particolarmente evidenziata dalla Ge.Fi. durante le interviste svolte.

Osservando il numero di fatture per i servizi di manutenzione ricevute dall'ASS1 nel 2004 (*Figura 8.4*) si comprende come la SOII, di fatto, gestisca ancora una quantità consistente di appalti esterni.

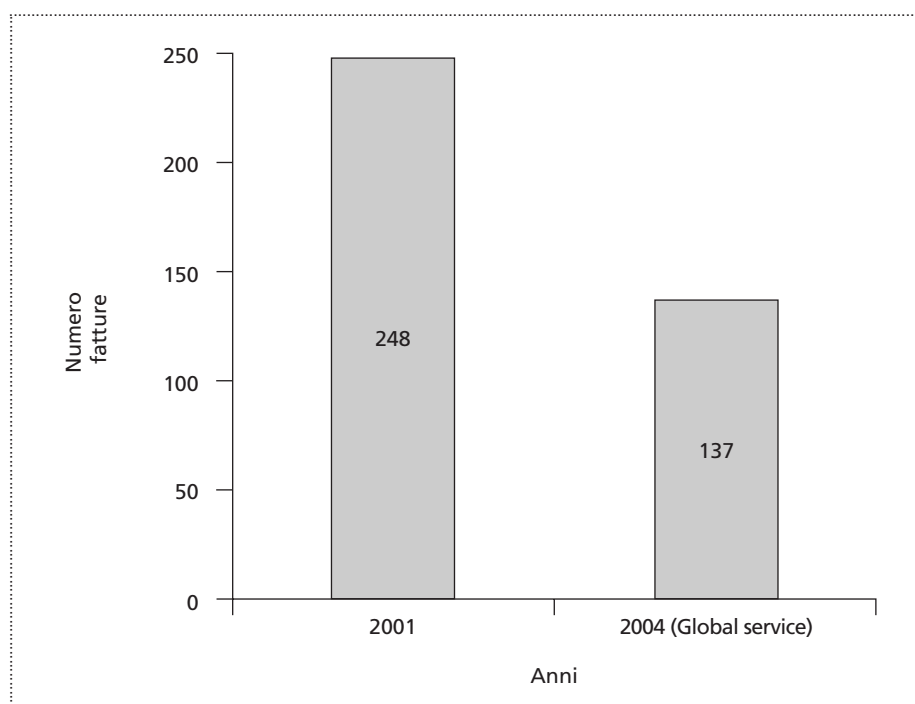


Figura 8.4 – Numero di fatture ricevute dalla SOII prima e dopo l'introduzione del global service

Confrontando la gestione precedente con l'attuale di global service, si rileva come le fatture ricevute si siano ridotte da 248 (dato 2001) a 137 (dato 2004), con una diminuzione del 50% circa. Ciò ha determinato un netto miglioramento della burocrazia legata alla gestione del global service. La SOII ha avuto un aumento di efficienza essendo sgravato di gran parte del carico di lavoro amministrativo legato alla preparazione delle pratiche di avvio e coordinamento degli appalti.

Tuttavia, il numero di fatture resta consistente e ciò è giustificato solo in parte dalla necessità di gestire i lavori che non rientrano nel global service.

Infatti, come si vede dalla tabella 8.2, delle 137 fatture ricevute dall'ASS1 nel 2004, quelle emesse da Ge.Fi. e Siram sono 32. Ciò conferma come l'ASS1 affidi ancora numerosi appalti per la gestione del servizio di manutenzione (oltre 100 all'anno) a imprese esterne all'ATI.

L'affidamento di servizi a soggetti esterni all'ATI è critico a causa della necessità di eseguire molteplici pratiche di avviamento commessa e procedure di coordinamento. Ciò comporta un oneroso lavoro di preparazione della documentazione necessaria a indire e gestire le gare d'appalto.

È quindi necessario comprendere le ragioni alla base di tale scelta da parte dell'ASS1. In effetti, i responsabili della SOII sono consapevoli del fatto che le aziende a cui Ge.Fi. subappalta molti dei lavori straordinari sono le stesse cui vengono affidati i lavori tramite i singoli appalti gestiti direttamente. Nella logica del global service sarebbe teoricamente più vantaggioso affidare i lavori direttamente a Ge.Fi., potendo risparmiare tutte le risorse da impiegare nella preparazione e gestione dei documenti di gara. Secondo la SOII la percentuale sul valore del singolo appalto che Ge.Fi. trattiene è troppo elevata in relazione al valore aggiunto del servizio. L'ASS1, infatti, ritiene più conveniente l'affidamento dei lavori attraverso l'utilizzo degli appalti esterni al contratto di global service piuttosto che inserirli nello stesso.

Con questo quadro di riferimento, si comprendono dunque le ragioni per le quali spesso non vi sia un accordo tra committente ed erogatore nella definizione della tipologia di un intervento (forfait o misura). Laddove il capitolato è meno esaustivo e lascia spazio alle interpretazioni, ovvero dove si rende necessaria una negoziazione tra le parti, queste si trovano generalmente in posizioni diametralmente opposte.

Inoltre, Ge.Fi. cerca di acquisire il maggior numero di lavori a misura dai quali riesce a ottenere profitto, mentre l'ASS1, dal canto suo, cerca di far rientrare gli stessi nella voce manutenzioni a forfait. In tal senso, la SOII sostiene che prima del global service, si effettuava solamente lavori "a misura". Ogni intervento era associato a un appalto, con relativa offerta al ribasso rispetto a un listino condiviso (Prezzari DEI Editi dalla Tipografia del Genio Civile). Attualmente invece, disponendo di una spesa pianificata per la manutenzione a forfait, una parte di lavori precedentemente pagati a misura sono stati fatti rientrare nel forfaitario.

Questo permette di comprendere come ad ora non sia valorizzato a pieno il contratto di Global Service essendo ancora presente un ingente numero di lavori affidati ad aziende esterne all'ATI. Evidentemente entrambe le parti presentano delle motivate ragioni per il comportamento assunto, di fatto però, ciò si traduce in una riduzione complessiva dell'efficienza e dell'efficacia della tipologia di contratto introdotto. Appare dunque evidente la necessità di un confronto strutturato tra le parti che porti alla risoluzione di queste criticità in modo da "sfruttare" questa tipologia contrattuale.

8.3 Proposte per il miglioramento dell'appalto

La realtà socio-sanitaria è caratterizzata da un'elevata complessità gestionale che dipende dalla dimensione e dal radicamento nel territorio della struttura, dalla molteplicità di servizi offerti e dalla tipologia di pazienti che ne compongono il bacino d'utenza. L'appalto di GS presso l'Azienda per i Servizi Sanitari N°1 Triestina rappresenta dunque una delle prime esperienze in Italia di gestione dei servizi non *core* in ambito sanitario.

La ricerca è stata svolta allo scopo di evidenziare gli aspetti critici che si sono venuti a creare nel passaggio da una gestione prevalentemente "autarchica" dei servizi ausiliari a una totalmente esternalizzata.

Le interviste svolte hanno permesso di comprendere come gli obiettivi che l'ASS1 si era posta siano stati in parte raggiunti, ma come questi abbiano introdotto delle criticità. Gli incontri svolti con i responsabili dell'ASS1 e dell'ATI hanno evidenziato i diversi punti di vista dai quali un problema può essere analizzato. A ogni modo è evidente che l'attuale contratto di global service deve essere supportato da alcuni strumenti integrativi che consentano di ridurre le conflittualità tra le parti e svolgano da effetto catalizzatore per giungere a un rapporto di partnership nell'ottica di una massimizzazione dell'efficienza complessiva dell'appalto.

Nel corso dell'indagine sono dunque emerse alcune criticità, non solo relative alle scelte economiche ma anche ad aspetti gestionali, giuridici e organizzativi. Tali problematiche sorgono dall'assenza di una valutazione condivisa dei servizi ricevuti come si è potuto comprendere analizzando il disallineamento tra il livello di servizio erogato da Ge.Fi. e percepito dalla SOII. L'analisi economica ha permesso di capire come la stesura di un capitolato dettagliato, non incentrato sulle logiche di risultato ma esplicitato in una lista dettagliata e puntuale delle attività da svolgere sottintenda delle rigidità contrattuali che limitano il vero soddisfacimento delle esigenze del cliente e non consentano l'instaurazione di un circolo virtuoso volto al miglioramento del contratto. Infine, l'affidamento a terzi rispetto all'ATI di numerosi appalti da parte dell'ASS1 permette di comprendere la mancanza di un dialogo tra i soggetti coinvolti nell'appalto al fine di avviare un confronto incentrato nella costruzione di un rapporto di partnership. In tal senso sono stati individuati alcuni strumenti che consentiranno di sopperire alle criticità evidenziate che sono rispettivamente il sistema di misurazione delle prestazioni condiviso, il contratto flessibile e il tavolo di partnership. Questi strumenti, che devono essere implementati e integrati al fine di raggiungere il livello massimo di efficienza ed efficacia tra le parti, formano un modello, l'Open Facility Management, necessario per avviare l'appalto verso la partnership e saranno presentati nel dettaglio nel successivo capitolo.

È necessario, infine, sottolineare il forte segnale lanciato da un Ente Pubblico, l'ASS1. L'introduzione di un contratto di GS ha di fatto modificato la gestione delle facilities, ottenendo una razionalizzazione della spesa pubblica e cercando di rendere maggiormente efficace ed efficiente il modello di gestione. Ogni cambiamento comporta delle difficoltà, ma queste devono essere superate e risolte al fine di ottenere un miglioramento continuo della gestione della struttura.

Parte IV
L'EVOLUZIONE DEL FACILITY MANAGEMENT

Capitolo 9

Open Facility Management come nuovo paradigma

di *Alberto Felice De Toni e Mattia Montagner*

Come si è avuto modo di descrivere nei capitoli precedenti la gestione dei servizi di *facility* si presenta complessa e articolata. La principale problematica riguarda l'integrazione di servizi fra loro molto differenziati.

La gestione di un'ampia e profonda gamma di servizi presuppone non solo delle approfondite competenze e abilità (*skills*), ma anche la capacità di adeguarsi agli aspetti dinamici del *Facility Management* (FM). Proprio tale capacità è l'oggetto del presente capitolo.

Si vedrà di seguito come il facility management sia soggetto ad aspetti fortemente dinamici che si contrappongono ai vincoli rigidi di alcune forme contrattuali.

In effetti, questi vincoli mal si addicono alla mutevolezza dell'ambiente in cui opera il facility management e contribuiscono a porre il committente (cliente), l'assuntore e le ditte erogatrici (fornitori) in uno stato di conflitto latente che prima o poi genera pericolosi contenziosi. Il problema è tanto più accentuato quanto più sono lunghi gli orizzonti temporali dell'appalto.

L'intento di questo capitolo è stabilire quali siano gli elementi critici di un appalto in *Global Service* (GS) e come questi possano essere superati. Le soluzioni proposte si inquadrano in un nuovo modello di gestione dei servizi di facility denominato *Open Facility Management* (OFM). Il modello dell'OFM considera e integra tre differenti strumenti operativi: il contratto flessibile con *Service Level Agreement* (SLA) (approfondito nel capitolo 4), il *Performance Measurement System* (PMS) condiviso (trattato nel capitolo 6) e il Tavolo di Partnership (TdP) (introdotto nel capitolo 7).

9.1 Le criticità nel facility management

Nell'ambito del FM sono diverse le variabili di natura dinamica che concorrono a modificare il contesto di composizione e le esigenze di servizio. I continui cambiamenti di tali variabili richiedono un continuo "aggiustamento" del servizio erogato per mantenere il passo con l'evoluzione dell'ambiente.

La prima variabile di incertezza a cui far fronte è la mutevolezza nei

bisogni del consumatore finale e la variabilità nelle esigenze del committente stesso. I cambiamenti nei bisogni del consumatore finale e nelle esigenze del committente impongono all'assuntore e alle ditte erogatrici di rapportarsi continuamente con le varie tipologie di soggetti serviti.

Un ulteriore aspetto di dinamicità è la continua crescita nella richiesta di qualità del servizio. Sia i clienti che il consumatore finale sviluppano nel tempo una crescente necessità per un servizio migliore. Compito dell'assuntore è innanzitutto identificare i *gap* tra le prestazioni reali del servizio (percezioni) e le prestazioni che dovrebbero essere erogate (aspettative)¹ (Parasuraman *et al.*, 1991) e quindi colmare le eventuali differenze prestazionali riscontrate.

I cambiamenti nelle opportunità tecnologiche contribuiscono alla dinamicità dell'ambiente. Ogni settore vive innovazioni, più o meno frequenti e marcate, di prodotto e di processo. In tal senso, i mercati connessi a tali settori mutano sotto la spinta dell'innovazione tecnologica. Anche nel campo dei servizi, e con esso il settore dei servizi di facility, si riscontrano variazioni nei criteri di erogazione condizionati da nuovi prodotti o processi. Si pensi, solo banalmente, quanto le macchine per la pulizia automatica (aspirapolvere, monospazzola, spandicera ecc.) abbiano modificato gli interventi per la pulizia delle pavimentazioni. L'apertura alle nuove opportunità tecnologiche comporta necessariamente un continuo aggiornamento professionale del personale addetto che deve rapportarsi con le mutate tecniche di intervento.

Infine, un altro elemento dinamico concerne l'evoluzione delle logiche organizzative e dei sistemi di gestione. I cambiamenti nella conduzione delle attività comporta l'accettazione di nuovi modelli e pratiche che intaccano gli approcci tradizionali alla gestione e impattano sulla cultura aziendale. Si tratta di una modifica dei sistemi di gestione radicati nella cultura manageriale. Maturate nelle esperienze passate, le logiche organizzative e i sistemi di gestione sono composte da norme e atteggiamenti che è spesso complesso modificare. Tuttavia, per supportare il cambiamento nell'erogazione dei servizi di facility, è necessario richiedere al management quella flessibilità culturale per ridisegnare i processi organizzativi e gli stili direzionali.

In contrapposizione con gli aspetti dinamici sopra delineati, gli elementi contrattuali pongono forti rigidità al processo di gestione dei servizi, nel senso che limitano la libertà d'azione e impongono al committente, all'assuntore e alle ditte erogatrici un atteggiamento scarsamente flessibile.

Le criticità nel facility management si verificano quando il servizio, incalzato dalle variabili di natura dinamica, è costretto alla staticità dagli elementi fissati a contratto (*Figura 9.1*). Per esempio può accadere che nuove esigenze

¹ Lo strumento che permette di identificare il gap prestazionale tra percezioni e aspettative del cliente prende il nome di SERVQUAL (Parasuraman *et al.*, 1988). Il SERVQUAL consta di 22 domande, generalizzabili in ogni contesto, distribuite attraverso cinque dimensioni di servizio: aspetti tangibili, affidabilità, capacità di risposta, capacità di rassicurazione ed empatia.

del consumatore finale non possano essere soddisfatte né dal committente né dall'assuntore a causa di vincoli contrattuali che lo impediscono.

Il superamento delle criticità del facility management è il presupposto per l'adeguamento dei servizi erogati alle reali necessità e lo sfruttamento delle opportunità di miglioramento. L'intento dei paragrafi successivi è proporre un nuovo approccio alla gestione dei servizi per il superamento delle criticità.

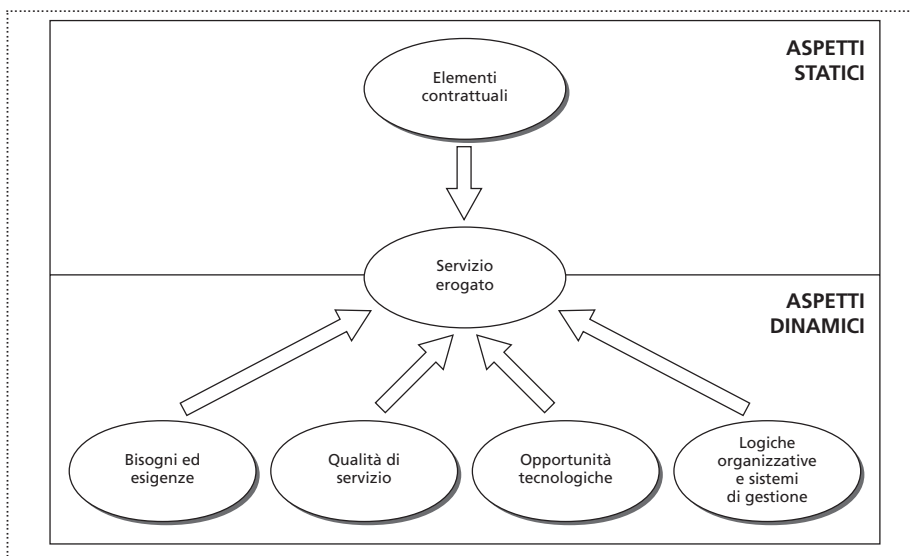


Figura 9.1 – Servizio tra vincoli rigidi e spinte dinamiche (De Toni, 2006)

9.2 Un nuovo paradigma: l'Open Facility Management

Le variabili sopra descritte concorrono a mutare la configurazione dell'ambiente in cui agiscono il committente, l'assuntore e le ditte erogatrici. Per una gestione dei servizi armonizzata con le variabilità dell'ambiente, il FM necessita di un approccio manageriale flessibile in grado di soddisfare prontamente le mutevoli richieste del committente e del consumatore finale.

McLennan (2004) sostiene l'assenza fino a oggi di modelli per la gestione della dinamicità del facility management. Il settore del facility management è relativamente giovane (per maggiori approfondimenti si veda il capitolo 2 sul mercato del facility management) e non ha ancora sviluppato delle solide prassi di gestione dei servizi, rimanendo di fatto in un ambito ancora soggetto alle capacità imprenditoriali dei singoli.

Per una gestione efficiente ed efficace del cambiamento, la pratica del facility management necessita di alcuni strumenti essenziali. A questi è affidato il compito di recepire prontamente le mutate condizioni interne ed esterne all'appalto in regime di global service, provvedere alla definizione degli interventi di correzione per assecondare il nuovo scenario e porre

effettivamente in essere tali interventi. Si mostra altresì rilevante il bisogno di valutare gli effetti prodotti dagli "aggiustamenti" del servizio; con ciò intendendo un giudizio sul raggiungimento degli obiettivi fissati e sul valore degli obiettivi stessi.

L'integrazione di strumenti flessibili attualmente non presenti nel facility management dà l'occasione agli autori di proporre un nuovo paradigma di gestione dei servizi, l'Open Facility Management, capace di gestire le variabili dinamiche di contesto e capace di ottenere le soluzioni adeguate.

L'Open Facility Management è un approccio alla gestione dei servizi che non presenta sostanziali differenze con il facility management per quanto riguarda i principi di integrazione tra i servizi e responsabilità contrattuale. L'OFM si differenzia invece dall'approccio facility management nei principi di flessibilità contrattuale, coordinamento tra attori e condivisione dei sistemi di misurazione delle prestazioni. Sono più marcate invece le differenze tra l'OFM e l'outsourcing service management (Figura 9.2).

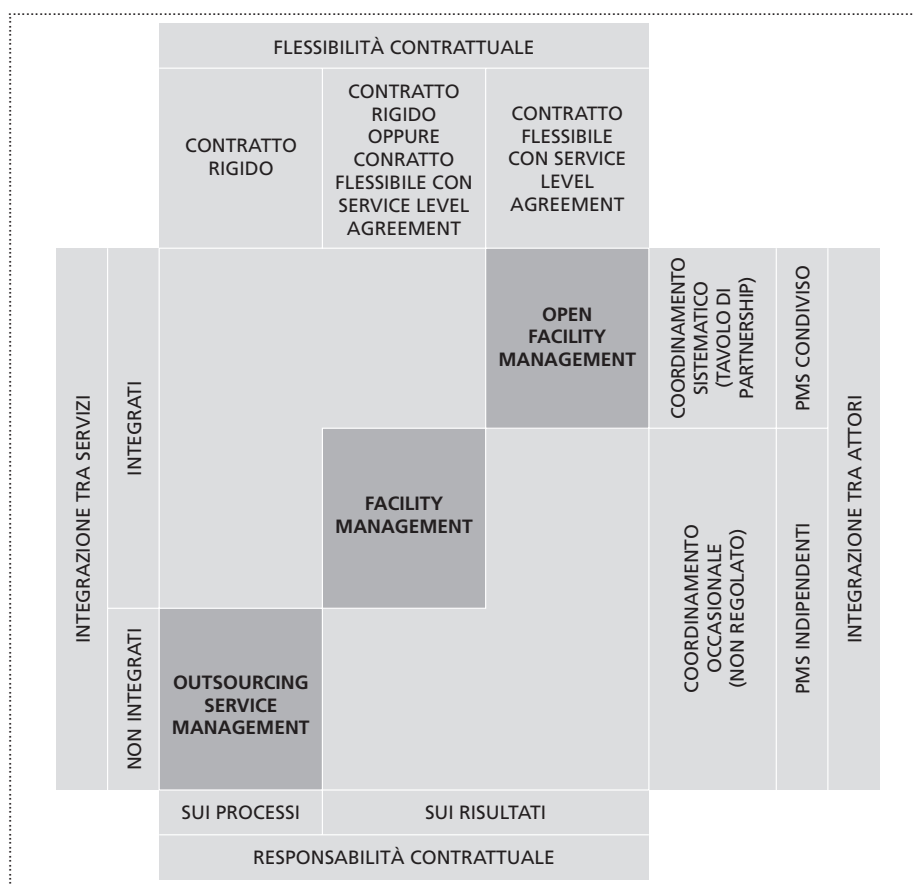


Figura 9.2 – Classificazione degli approcci di gestione dei servizi nel facility management

Sono dunque tre i principi che distinguono l'OFM dai precedenti approcci di gestione dei servizi nel facility management (*Tabella 9.1*). In tabella si esplicitano anche gli strumenti, associati a questi principi, che saranno descritti accuratamente nel prosieguo del capitolo.

Tabella 9.1 – Principi e strumenti dell'Open Facility Management

Principi		Strumenti	
		Facility Management	Open Facility Management
Flessibilità contrattuale		<ul style="list-style-type: none"> • Contratto rigido • Contratto flessibile con service level agreement 	Contratto flessibile con service level agreement
Integrazione tra attori	Coordinamento tra attori	Non regolato (coordinamento occasionale)	Tavolo di partnership (coordinamento sistematico)
	Condivisione dei sistemi di misurazione delle prestazioni	Performance measurement system indipendenti	Performance measurement system condiviso

9.2.1 L'apertura dell'Open Facility Management

L'Open Facility Management presuppone una maggiore sensibilità dei contraenti verso i cambiamenti in atto e quelli potenziali. L'apertura ai cambiamenti del facility management è il punto di partenza per la revisione e il miglioramento del processo di gestione dei servizi (*Figura 9.3*). Proprio al concetto di apertura (*open*) si riferisce il nome di questo nuovo approccio alla gestione dei servizi.

L'approccio OFM è aperto, oltre che ai cambiamenti, anche a "nuovi" attori che l'approccio "tradizionale" del facility management non considerava. Aprirsi agli attori significa considerare le loro richieste e competenze come opportunità per la revisione e il miglioramento nella gestione dei servizi. Di fatto, sebbene in maniera differente, ogni attore può apportare al FM sviluppi tecnologici, proposte di avanzamento, richieste di sviluppo, miglioramenti gestionali e organizzativi ecc.

L'approccio del facility management considera le richieste e le competenze degli attori "classici": assuntore, committente, ditte erogatrici e consumatore finale.

L'assuntore e il committente sono gli attori che caratterizzano maggiormente l'ambito del facility management. Questi sono i principali interlocutori in un appalto in regime di global service e il loro confronto continuo è un elemento essenziale nella conduzione dei servizi di facility. Infatti i mutamenti nel FM presuppongono un aggiustamento nella composizione e nelle modalità di erogazione dei servizi, attività questa di competenza dell'assuntore e del committente.

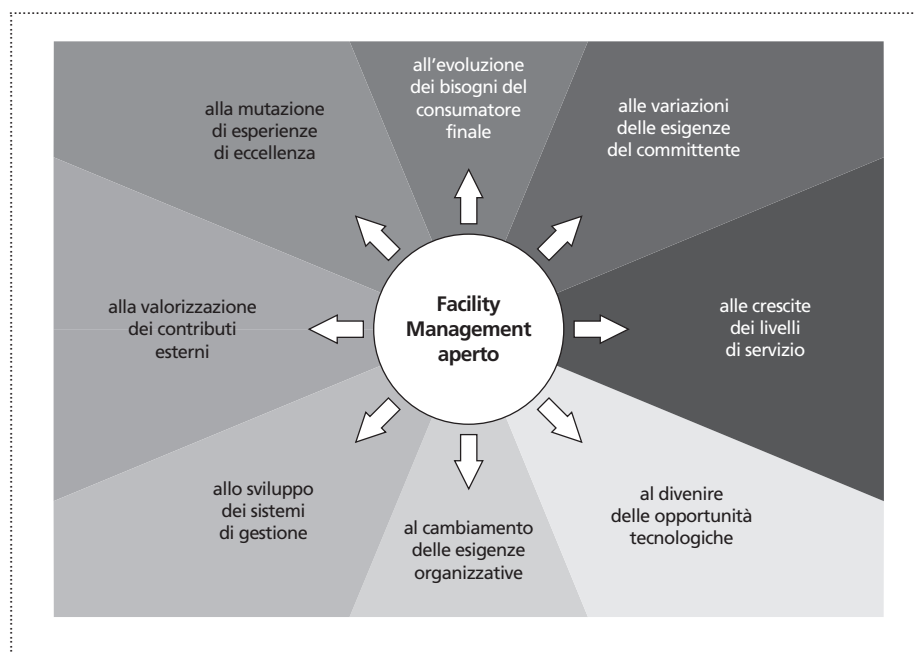


Figura 9.3 – Open Facility Management come nuovo paradigma (De Toni, 2006)

L'evoluzione dei bisogni e dei livelli di servizio richiesti dal consumatore finale, fanno di quest'ultimo un attore di primaria importanza nel facility management. Il consumatore finale esercita una grande influenza sulla gestione dei servizi, essendone fruitore. La conoscenza esatta delle sue percezioni del servizio è la base su cui fondare il processo di revisione e miglioramento del servizio stesso.

In stretta relazione con il consumatore finale si pongono le ditte erogatrici, attori operanti per conto dell'assuntore e che forniscono effettivamente i servizi. Questi sono gli attori maggiormente indicati a cogliere le variazioni delle esigenze del consumatore finale.

L'approccio del facility management presenta un grosso limite nella gestione dei servizi. Infatti, la focalizzazione sugli attori "classici" fornisce una visione caratterizzata solo da variabili provenienti dall'ambito del FM. Questo distorce la realtà in quanto vengono a mancare quelle opportunità, presenti e potenziali, proprie degli ambienti limitrofi al facility management.

L'Open Facility Management presuppone una forte apertura alle richieste e alle competenze di attori "nuovi" che possono apportare sostanziali miglioramenti al FM. Quindi, accanto agli attori "classici", l'OFM sviluppa collaborazioni con altri attori allo scopo di coglierne i contributi e le esperienze di eccellenza.

Questo nuovo approccio di gestione dei servizi sollecita assuntore e committente a recepire prontamente le opportunità offerte da altri attori al fine di stringere rapporti collaborativi con chi può assicurare differenziali tecnologici, sistemi di gestione evoluti ecc.

Diversi sono i "nuovi" attori nell'open facility management: istituzioni universitarie, centri di ricerca, comunità di interesse e di pratica, società di consulenza ecc. (Figura 9.4).

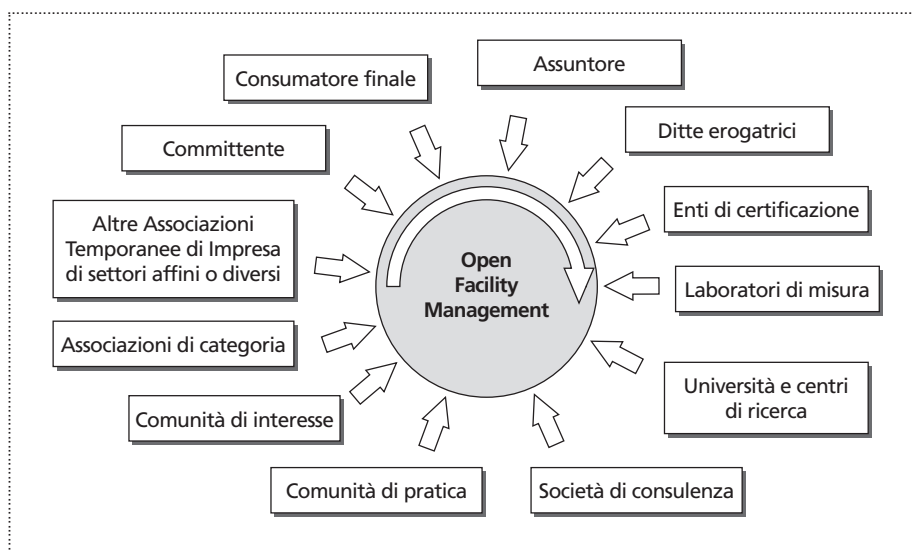


Figura 9.4 – Gli attori dell'Open Facility Management (De Toni, 2007)

Per esempio le università e i centri di ricerca possono essere partner preziosi, dotati di competenze che spesso non si trovano nell'ambito classico del facility management. Ancora, la comparazione con altre Associazioni Temporanee di Imprese (ATI) di settori affini o diversi permette di monitorare l'esterno e mutuare e perfezionare, quando possibile, le esperienze di eccellenza.

L'Open Facility Management è quindi aperto ai cambiamenti e a considerare attori "nuovi" rispetto al facility management tradizionale. L'apertura è quindi la caratteristica fondamentale che differenzia l'OFM e il facility management.

9.3 Facility Management e Open Facility Management a confronto

Come è già stato descritto precedentemente, si possono distinguere tre principi rispetto alle quali confrontare gli approcci Open Facility Management e facility management: flessibilità contrattuale; coordinamento tra

attori e condivisione dei sistemi di misurazione delle prestazioni. La distinzione viene fatta sulla base degli strumenti che gli approcci utilizzano a supporto di tali principi (Tabella 9.2).

Tabella 9.2 – Il confronto tra gli strumenti dei due approcci

Principi		Strumenti	
		Facility management	Open facility management
Flessibilità contrattuale		<ul style="list-style-type: none"> • Contratto rigido • Contratto flessibile con service level agreement 	Contratto flessibile con service level agreement
Integrazione tra attori	Coordinamento tra attori	Non regolato (coordinamento occasionale)	Tavolo di partnership (coordinamento sistematico)
	Condivisione dei sistemi di misurazione delle prestazioni	Performance measurement system indipendenti	Performance measurement system condiviso

Il primo principio di confronto tra gli approcci è costituito dalla flessibilità contrattuale. Si possono distinguere due classi di contratto: la prima è riferita ad accordi di tipo rigido, mentre la seconda di tipo flessibile. La differenza fra le due classi risiede nella presenza o assenza del service level agreement, allegato al contratto (*capitolo 4*). In particolare un contratto flessibile è caratterizzato dalla presenza del SLA.

L'approccio del facility management non definisce chiaramente quale delle due classi - rigida o flessibile - si debba utilizzare in un contratto in global service. Si lascia pertanto piena libertà ai contraenti di scegliere il contratto che ritengono più opportuno.

L'Open Facility Management individua invece nella flessibilità contrattuale l'unica via per evolvere con la dinamicità ambientale. Al contratto tradizionale (Capitolato Speciale d'Appalto e offerta) si affianca quindi un service level agreement che definisce l'ambito e i parametri di misurazione della qualità del servizio, penali e premi connessi.

Il coordinamento tra gli attori rappresenta un secondo principio di differenziazione tra OFM e FM (vedi valutazioni emerse nel capitolo 8 sul caso studio analizzato). Sebbene i confronti siano già adottati per la risoluzione delle criticità in un appalto di global service, questi non sono sistematici nel tempo bensì occasionali. Gli incontri tra il committente e l'assuntore sono infatti successivi al riscontro di una criticità, in atto o prossima.

L'Open Facility Management introduce una regolarità, una sistematicità degli incontri allo scopo di instaurare una collaborazione tesa non solo a limitare gli effetti negativi delle criticità, ma anche ad avviare un processo di miglioramento continuo nella gestione dei servizi. Questo metodo

di discussione sistematica tra i contraenti prende il nome di Tavolo di Partnership (TdP).

Altro principio di distinzione tra i due approcci è la condivisione dei sistemi di misurazione delle prestazioni (PMS). Quello dei PMS non è un tema nuovo, nemmeno per il facility management. Si ricordano per esempio le diverse pubblicazioni di Amaratunga tra il 2000 e il 2003 e di Brackertz e Kenley (2001, 2002) a supporto della tesi che il sistema di misurazione delle prestazioni è un tema classico del FM.

Tuttavia, dalla letteratura analizzata è emerso come i PMS proposti per il FM siano degli strumenti a uso esclusivo del committente o dell'assuntore. Lo step evolutivo proposto con l'Open Facility Management consiste nel progettare un performance measurement system condiviso dai contraenti. Questo sistema di misurazione riunisce in un unico strumento gli indicatori che sia il committente che l'assuntore ritengono determinanti per la valutazione dell'andamento dell'appalto.

Gli strumenti a supporto dell'OFM sopra citati (contratto flessibile con service level agreement, tavolo di partnership e performance measurement system condiviso) possono essere considerati come i "pilastri dell'OFM" e saranno discussi approfonditamente nei prossimi paragrafi.

9.4 Gli strumenti dell'Open Facility Management

L'Open Facility Management è un approccio innovativo alla gestione dei servizi che supera le criticità del facility management attraverso l'apertura ai cambiamenti e a nuovi attori. Gli strumenti operativi che permettono questo cambiamento sono già stati introdotti in precedenza: contratto flessibile con service level agreement, performance measurement system condiviso e tavolo di partnership.

Questi strumenti concorrono alla revisione e al miglioramento della gestione dei servizi apportando novità sotto tre differenti ambiti, rispettivamente: giuridico, gestionale e organizzativo (*Figura 9.5*).

In ambito giuridico, il contratto flessibile (con service level agreement) permette di realizzare quegli interventi migliorativi di complessa attuazione in un contratto rigido. In ambito gestionale si considerano gli aspetti manageriali connessi alla valutazione dell'efficacia e dell'efficienza delle azioni intraprese. Infine, in ambito organizzativo, il tavolo di partnership individua, discute e risolve gli aspetti critici nella gestione dei servizi.

9.4.1 L'ambito giuridico: il contratto flessibile

In ambito giuridico, sono due le classi di contratto che si possono adottare in un appalto in global service: rigidi e flessibili (con *Service Level Agreement - SLA*).

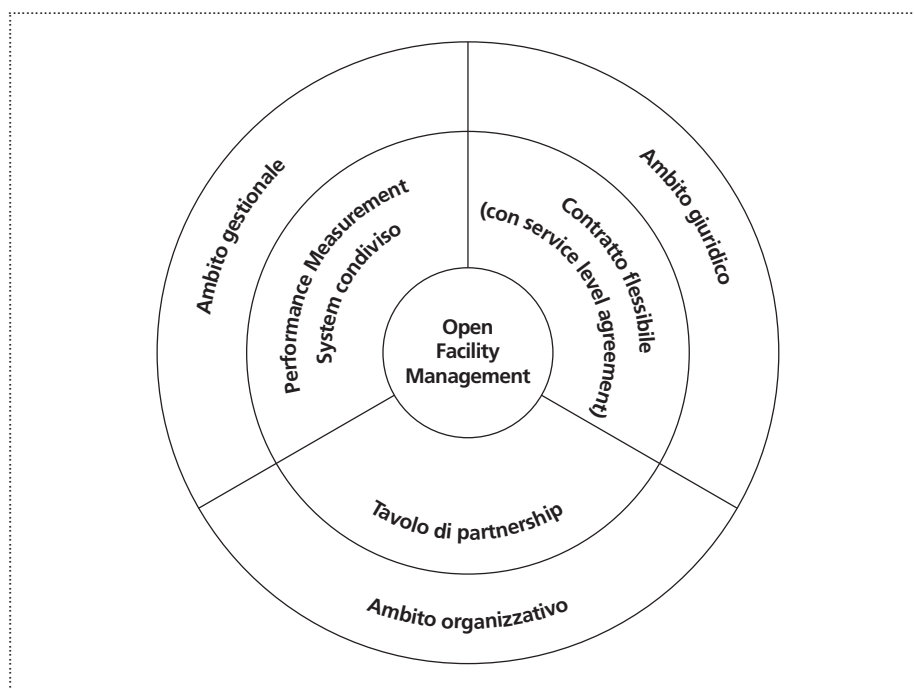


Figura 9.5 – Ambiti e strumenti dell'open facility management (De Toni et al., 2006)

L'approccio del facility management lascia ai contraenti la piena libertà sulla scelta della classe di contratto da adottare, mentre l'Open Facility Management predilige l'utilizzo di un contratto flessibile con SLA.

I contraenti, per la stipula di un contratto, seguono un processo simile a quello di *Figura 9.6*. Questo processo, se si conclude con l'affidamento dell'appalto a uno dei partecipanti alla gara avrà come risultato un contratto rigido. Se, invece, all'affidamento dell'appalto segue una fase di avviamento, con successiva definizione del service level agreement, la classe di contratto sarà di tipo flessibile. A livello procedurale, gli elementi di distinzione tra un contratto rigido e uno flessibile sono quindi la fase di avviamento e la definizione del service level agreement.

Il service level agreement definisce l'ambito e i parametri di misurazione della qualità del servizio, le penali e i premi connessi. Da ciò si comprende come il focus del SLA sia sui risultati ottenuti e non sulle modalità di svolgimento dei processi operativi. L'interesse non è quindi rivolto ai processi di erogazione dei servizi ma agli effetti che questi producono (qualità del servizio, efficacia di erogazione, *customer satisfaction* ecc.). Il service level agreement individua quindi:

- l'output concordato con il committente;
- le principali interfacce committente/assuntore;

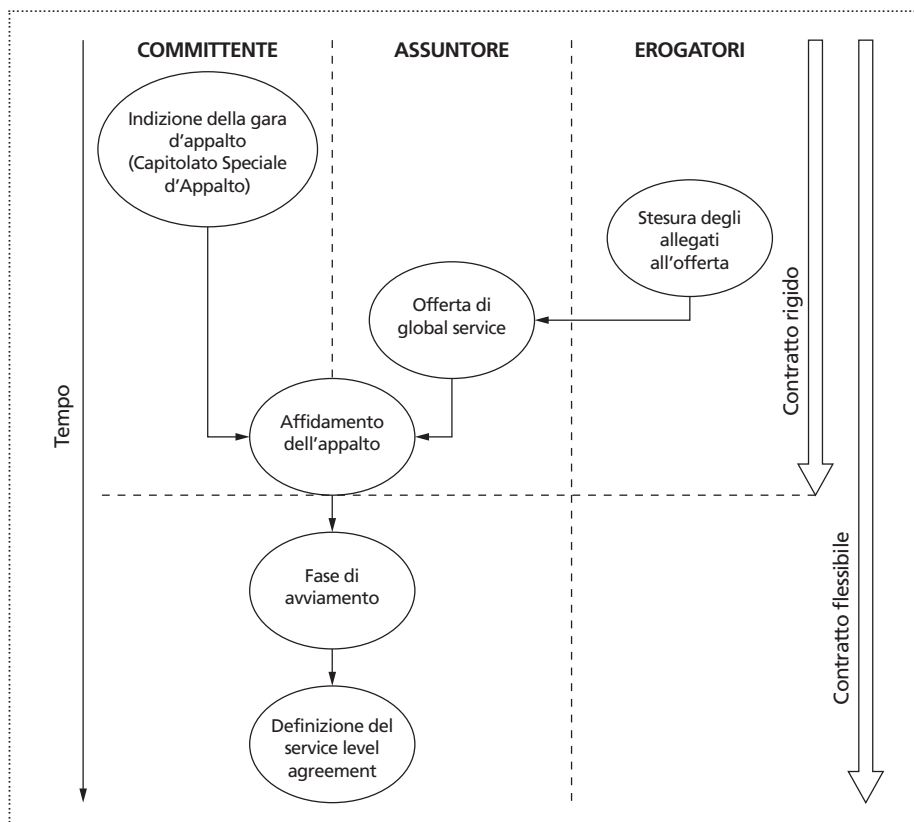


Figura 9.6 – La definizione del contratto flessibile (De Toni, 2007)

- le responsabilità dell'assuntore e degli erogatori.

Il SLA definisce i parametri di servizio e la qualità dei servizi attraverso indicatori scelti bilateralmente dagli attori coinvolti nell'appalto. La revisione periodica della lista di indicatori e dei loro target è necessaria per aggiornare il service level agreement alle variabili del FM.

Il service level agreement è un allegato al contratto che gode di notevole elasticità. Definiti chiaramente gli ambiti e i parametri di misurazione della qualità del servizio, il SLA consente ai contraenti di modificare:

- le prestazioni:
 - modifica della frequenza di rilevazione dei dati;
 - variazione dei livelli di performance concordati;
 - ridefinizione della lista dei servizi soggetti alla misurazione;
- i servizi:
 - variazione dei contenuti di un servizio;
 - esigenza di servizi aggiuntivi.

L'approccio Open Facility Management considera il contratto flessibile (con SLA) necessario per la gestione dei servizi nel FM. Per assecondare le variabili del facility management, il contratto flessibile ammette la variazione nei contenuti di un servizio e la possibilità di soddisfare l'esigenza di servizi aggiuntivi.

La proposta avanzata dall'OFM è di integrare il contratto rigido (composta dal Capitolato Speciale d'Appalto e dall'offerta dell'assuntore) con un allegato dinamico e condiviso. Tale allegato, il service level agreement, permette di modificare i servizi e i livelli di servizio per allinearli alle reali e mutevoli esigenze del consumatore finale e alla costante crescita tecnologica.

9.4.2 L'ambito gestionale: il Performance Measurement System condiviso

Lo strumento dell'Open Facility Management in ambito gestionale è il sistema di misurazione delle prestazioni (PMS) condiviso tra assuntore e committente. La necessità di un PMS nelle organizzazioni è stata già sottolineata precedentemente (capitolo 6 sui sistemi di misurazione delle prestazioni nel FM), tuttavia la condivisione di tale strumento fra diversi attori è un aspetto nuovo, quantomeno per il facility management.

Diverse sono le motivazioni che spingono a condividere il sistema di misurazione delle prestazioni (Tabella 9.3). Alcune consistono nel monitoraggio delle prestazioni, altre invece mirano al miglioramento continuo della gestione dei servizi.

Tabella 9.3 – Vantaggi generati dal PMS condiviso

Tipologia di vantaggio	Vantaggio per l'assuntore	Vantaggio per il committente
Monitoraggio	Valutare l'efficacia delle proprie operazioni	Identificare l'aderenza alle richieste definite a contratto
Miglioramento continuo	Apprendimento organizzativo	
	Verificare l'attuazione dei progressi	
	Assicurare che il processo decisionale sia basato su dati comprovati	
	Coinvolgimento/motivazione dei livelli organizzativi inferiori	
	Svelare le inefficienze dei processi chiave	

Il processo di progettazione di un PMS è stato ampiamente discusso nel *Capitolo 6*. Si ricorda come questo inizi con l'identificazione del modello di riferimento (*framework*) su cui strutturare gli indicatori. Lo stesso approccio può essere adottato anche nella progettazione del performance measurement system condiviso.

9.4.2.1 I modelli di riferimento

In letteratura esistono alcuni modelli che considerano attori esterni all'organizzazione. Per esempio nel *Macro Process Model* (Brown, 1996) sono previsti indicatori di performance del fornitore, mentre nel *Business Excellence Model* della *European Foundation for Quality Management* (1992) sono oggetto di indagine anche i risultati ottenuti dal cliente.

Questi framework pur avendo il merito di misurare anche attori esterni all'organizzazione, non prevedono la condivisione del sistema di misurazione. Di fatto non propongono il modello di misurazione agli altri attori allo scopo di condividere degli indicatori, ma lo utilizzano a fini interni per valutare le proprie attività in relazione alla performance del fornitore e per valutare le attività del cliente in relazione alle proprie prestazioni. In questo modo la presenza delle figure esterne all'organizzazione comporta solo un paio di indicatori, non interessa l'intero PMS e soprattutto non è condiviso.

Rispetto a questi framework, un passo avanti nella condivisione del PMS lo fanno i modelli *Balanced Scorecard* (BSC) (Kaplan e Norton, 1992). Uno dei principi dei balanced scorecard è il coinvolgimento nel processo di progettazione del PMS dei clienti, dei fornitori e dei dipendenti oltre che del management. Applicando questo concetto, il *Service Balanced Scorecard* (SBS) (Brackertz e Kenley, 2001) individua nel committente, nel consumatore finale, nell'assuntore e nelle ditte erogatrici, gli attori da coinvolgere per la definizione delle misure di performance.

Sia il BSC che il SBS sono buoni modelli di riferimento nel facility management (si veda la *Tabella 6.3* di *Capitolo 6* sui sistemi di misurazione delle prestazioni nel FM), tuttavia questi presentano delle criticità quando vengono utilizzati per progettare un PMS condiviso nel facility management (De Toni *et al.*, 2006b):

1. **Necessità di conoscere i risultati economico-finanziari dell'appalto.** I modelli presi in considerazione (BSC e SBS) forniscono indicazioni sui risultati economico-finanziari dell'assuntore in un appalto in global service, ma non del committente.
2. **Gestione di due differenti tipologie di cliente: committente e consumatore finale.** Il facility management si distingue per la presenza di due tipologie di cliente: committente e consumatore finale. Queste due tipologie "vedono" il servizio erogato dalle ditte erogatrici in maniera differente. Da un lato il committente si attende principalmente che ven-

gano osservate le specifiche contrattuali. Dall'altro lato, il consumatore finale necessita di usufruire di un servizio adeguato alle proprie aspettative. Il BSC non distingue tra le differenti tipologie di cliente, mentre nel SBS questa distinzione è presente.

3. **Gestione di differenti servizi forniti dalle ditte erogatrici dell'Associazione Temporanea di Imprese (ATI).** In un appalto in global service sono presenti ditte erogatrici con diversi settori di interesse, in particolare si possono distinguere ditte che forniscono:

- servizi all'edificio (per esempio manutenzione e fornitura energia);
- servizi allo spazio fisico e alle persone (per esempio ristorazione, trasporti, lavanderia, pulizia ecc.).

La difficoltà di integrare nel facility management ditte con caratteristiche così differenti si traduce anche nella progettazione del sistema di misurazione delle prestazioni. Il BSC non distingue tra i diversi servizi forniti dalle ditte erogatrici dell'ATI, mentre il SBS prevede la separazione dei servizi all'edificio da quelli allo spazio fisico e alle persone.

4. **Necessità di considerare la capacità di sviluppo nel servizio erogato.**

La capacità di sviluppo del servizio erogato viene intesa come l'utilizzo di idee e di conoscenze per soddisfare i bisogni esistenti o potenziali del consumatore finale. Più precisamente nel facility management la capacità di sviluppo interessa la progettazione di servizi completamente nuovi o di piccole innovazioni incrementali in grado di adattare e di migliorare i servizi e i sistemi di erogazione esistenti. La capacità di sviluppo è considerata nel BSC, mentre non è prevista una sua misurazione nel SBS.

Nei modelli BSC e SBS si riscontrano alcune lacune che non soddisfano pienamente le criticità espresse (Tabella 9.4). Questi framework - che comunque restano dei modelli di riferimento per la progettazione del PMS condiviso - sono la base su cui verrà proposto un modello di misurazione delle prestazioni nel facility management.

Tabella 9.4 – Le criticità dei modelli di PMS per il Facility Management

Esigenze	Modello di PMS	
	Balanced scorecard (BSC)	Service balanced scorecard (SBS)
Necessità di conoscere i risultati economico-finanziari dell'appalto	Solo risultati economico-finanziari dell'assuntore	Solo risultati economico-finanziari dell'assuntore
Gestione di due differenti tipologie di cliente: committente e consumatore finale	Nessuna distinzione tra committente e consumatore finale	Distinzione tra committente e consumatore finale

Esigenze	Modello di PMS	
	Balanced scorecard (BSC)	Service balanced scorecard (SBS)
Gestione di differenti servizi forniti dalle ditte erogatrici dell'Associazione Temporanea di Imprese (ATI)	Nessuna distinzione tra i servizi forniti dalle ditte erogatrici dell'ATI	Distinzione tra i servizi forniti dalle ditte erogatrici dell'ATI
Necessità di considerare la capacità di sviluppo nel servizio erogato	Prevista	Non prevista

Dal balanced scorecard si riprendono i principi generali definiti dagli autori (Kaplan e Norton, 1996):

- sviluppo del sistema di misurazione a partire dalla strategia d'impresa;
- bilanciamento degli indicatori di performance attraverso più prospettive (non solo economico-finanziaria);
- relazioni causa-effetto tra i differenti indicatori attraverso il PMS;
- distinzione tra indicatori *lead* (di sviluppo futuro) e *lag* (di performance passata).

Il service balanced scorecard - ovvero il balanced scorecard declinato al settore dei servizi - oltre a riproporre i principi generali di quest'ultimo presenta delle caratteristiche interessanti da adottare anche nel PMS condiviso:

- distinzione tra performance relative al servizio di mantenimento degli edifici (servizi all'edificio) e performance relative ai servizi erogati attraverso gli edifici (servizi alle persone e allo spazio fisico);
- coinvolgimento anche di attori esterni al contratto (per esempio il consumatore finale) nella definizione delle misure di performance.

È opportuno cogliere da entrambi i modelli le caratteristiche che meglio si adattano al sistema di misurazione che si intende creare (PMS condiviso). L'insieme di tali caratteristiche costituisce la base su cui sviluppare un framework di sintesi tra il balanced scorecard e il service balanced scorecard. Tale framework colma le lacune che il BSC e il SBS presentano quando applicati al facility management. Tale modello, proposto di seguito, è chiamato *Facility Management Balanced Scorecard (FMBSC)*.

9.4.2.2 Il modello proposto

– Il *Facility Management Balanced Scorecard*

Senza descrivere le fasi che hanno portato alla definizione del performance measurement system condiviso, si propongono di seguito gli elementi caratterizzanti del modello proposto.

Per quanto riguarda le prospettive di bilanciamento, si ritiene necessario assicurare nel FMBSC la presenza della prospettiva finanziaria e di crescita e apprendimento, così come nel balanced scorecard. Del service balanced scorecard, invece, si riprendono le prospettive dell'edificio, del servizio e della comunità/cliente (Figura 9.7).

Nella definizione delle prospettive per il PMS condiviso - Facility Management Balanced Scorecard - si raggruppano le prospettive dell'edificio e dei servizi (del SBS) e dei processi interni (del BSC) in un'unica prospettiva di bilanciamento: prospettiva delle facilities. Questa contempla misure sia dirette all'edificio che allo spazio fisico e alle persone (si veda la distinzione tra servizi tecnici ed economici nel caso studio presentato nel Capitolo 7).

Il FMBSC si basa sull'impostazione del balanced scorecard, sebbene costituito da differenti prospettive di bilanciamento:

- finanziaria;
- cliente/consumatore finale;
- facilities;
- crescita e apprendimento.

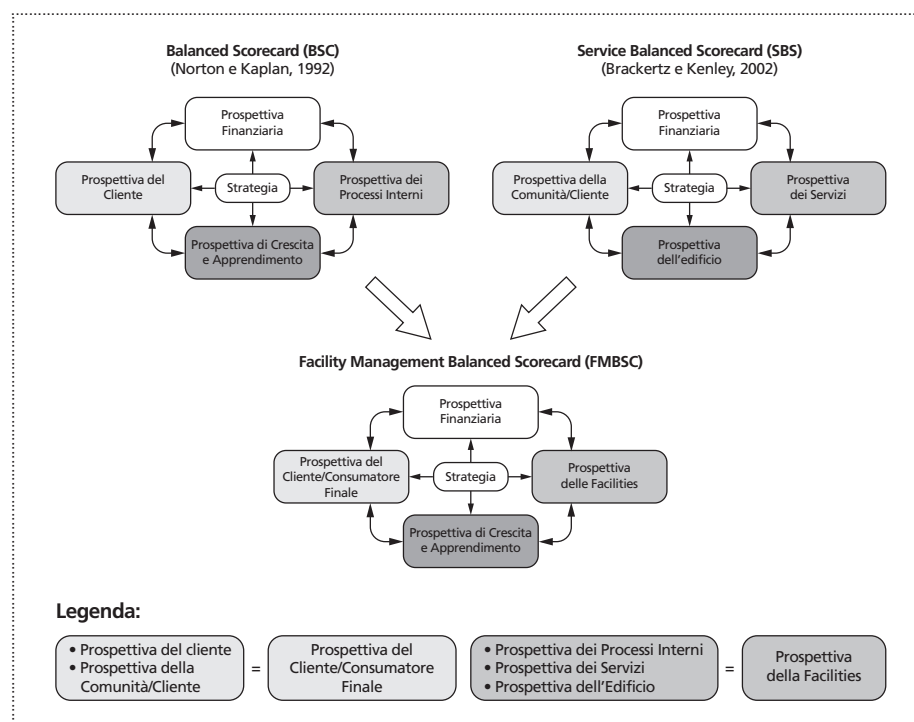


Figura 9.7 – Il Facility Management Balanced Scorecard (De Toni et al., 2006b)

La vera innovazione di questo modello è la prospettiva delle facilities che raggruppa tutte le prestazioni erogate dall'assuntore. Questa prospettiva prevede le caratteristiche e le misure dei processi di produzione/erogazione delle ditte erogatrici (prospettiva dei processi interni nel BSC), dei servizi allo spazio fisico e alle persone (prospettiva dei servizi nel SBS) oltre che dei servizi all'edificio (prospettiva dell'edificio nel SBS).

All'interno della prospettiva delle facilities esiste comunque la distinzione tra l'ambito dei servizi allo spazio fisico e alle persone e quello dei servizi all'edificio in quanto gli elementi contrattuali sono piuttosto differenti (si vedano il Capitolato Speciale d'Appalto e l'offerta per maggiori dettagli).

Per questo motivo, il FMBSC è riproposto "a cascata" (*trickled down*) a ogni ditta erogatrice. In particolare, la prospettiva delle facilities viene adeguata a ogni ditta sviluppando misure specifiche o dei servizi all'edificio o dei servizi allo spazio fisico e alle persone. Per quanto concerne le altre tre prospettive, queste restano pressoché invariate per ogni ditta erogatrice. Le misure di performance di queste prospettive sono generalizzabili in ogni ambito.

Come risultato si avranno quindi tanti balanced scorecard quante sono le ditte erogatrici. Il FMBSC si ottiene aggregando gli indicatori di questi BSC in un unico modello condiviso tra i contraenti. Il processo di aggregazione prevede una media ponderata degli indicatori dalle ditte erogatrici in un numero limitato di indici. Nella scelta dei pesi si tiene conto dell'importanza di ogni servizio nel contratto di global service; questa è stabilita in modo condiviso dai contraenti.

Il modello proposto supera le criticità precedentemente esposte (*Tabella 9.4*):

1. **Necessità di conoscere i risultati economico-finanziari dell'appalto.** Nella prospettiva finanziaria il FMBSC prevede indicatori che evidenziano i risultati dell'assuntore e del committente con un global service, in termini di denaro (costi/ricavi), tempi e risorse umane impiegati.
2. **Gestione di due differenti tipologie di cliente: committente e consumatore finale.** Il FMBSC misura i livelli di soddisfazione delle due tipologie di cliente separatamente. Tuttavia è bene ricordare che nel facility management la soddisfazione del consumatore finale influenza fortemente la soddisfazione del committente, soprattutto se questo è un'Azienda per i Servizi Sanitari come nel caso studio presentato (*Capitoli 7 e 8*).
3. **Gestione di differenti servizi forniti dalle ditte erogatrici dell'Associazione Temporanea di Imprese (ATI).** La prospettiva delle facilities viene proposta "a cascata" a ogni ditta erogatrice. Per ognuna di queste vengono scelti gli indicatori di performance adatti al tipo di servizio che erogano nell'appalto di global service.

4. **Necessità di considerare la capacità di sviluppo nel servizio erogato.**

Questo aspetto viene assecondato comprendendo nel FMBSC la prospettiva di crescita e apprendimento, già del balanced scorecard.

Il sistema di misurazione condiviso così definito permette di:

- misurare l'efficacia e l'efficienza dei servizi forniti dalle ditte erogatrici;
- migliorare continuamente il livello di servizio erogato e percepito;
- superare le criticità nell'appalto di global service;
- mostrare le opportunità da sfruttare per perfezionare il contratto in global service;
- migliorare il grado di integrazione tra gli attori.

L'introduzione di un sistema di misurazione condiviso fornisce agli attori coinvolti uno strumento per migliorare i livelli di servizio erogati e con essi accrescere la collaborazione.

9.4.3 L'ambito organizzativo: il Tavolo di Partnership

9.4.3.1 L'impostazione teorica

Lo strumento che, nell'ambito organizzativo, caratterizza l'Open Facility Management è il cosiddetto Tavolo di Partnership (TdP).

Nella concezione tradizionale dell'*outsourcing* (sia questo di servizi o manifatturiero) il requisito essenziale per il buon esito di un appalto è la capacità dei contraenti di redigere un contratto puntuale e rispondente alle necessità delle parti. I contratti sono indispensabili per definire le regole dell'appalto, ma generalmente non sono in grado di adeguarsi alle variabili dinamiche a cui sono sottoposte (Lee, 1996).

Le difficoltà consistono nel prevedere e quantificare appropriatamente le diverse circostanze che possono verificarsi nel corso di un appalto. È impossibile specificare come devono agire i contraenti in ogni possibile occasione (Hart e Moore, 1988).

A volte sono gli stessi contraenti a scegliere di non redigere contratti troppo puntuali. Questo perché i costi da sostenere per discutere e includere nuove clausole contrattuali sono troppo elevati (Shavell, 1984).

L'"incompletezza contrattuale" deve essere considerata come strutturale nei rapporti tra i contraenti. Esistono molte variabili che possono condizionare un appalto ed è impossibile e costoso prevederle tutte. Nella realtà quindi le parti definiscono e stipulano contratti estremamente incompleti.

Queste considerazioni sono valide anche per il facility management e il caso studio presentato in questo libro ne è un classico esempio (*Capitolo 8*).

Per superare le criticità che caratterizzano i contratti d'appalto lunghi e complessi, come quelli adottati per il facility management, si propone di adottare un confronto sistematico tra i contraenti.

I fornitori possono essere di diverse tipologie e i loro rapporti con il cliente possono assumere differenti forme (*Tabella 9.5*). Queste tipologie di rapporto sono tutte possibili, ma per contratti d'appalto lunghi e complessi (come per il caso del facility management) è opportuno che i contraenti tendano verso rapporti che prevedano la progettazione (o riprogettazione) congiunta di prodotti/servizi: i cosiddetti rapporti di partnership.

Tabella 9.5 – I rapporti tra fornitore e cliente

Tipologia di fornitore	Tipologia di rapporto fornitore-cliente
Fornitore normale	Transazioni una tantum per l'acquisto di prodotti/servizi
Fornitore integrato	Transazioni ripetute per l'acquisto di prodotti/servizi
Fornitore partner	Transazioni ripetute per la progettazione e l'acquisto di prodotti/servizi

Ciò che contraddistingue il rapporto di partnership è una discussione tra i contraenti non più finalizzata solamente sugli aspetti di prezzo, qualità e tempo, ma sulla progettazione (o riprogettazione) di prodotti/servizi per poter rispondere prontamente alle variabili dinamiche del mercato (*Figura 9.8*).

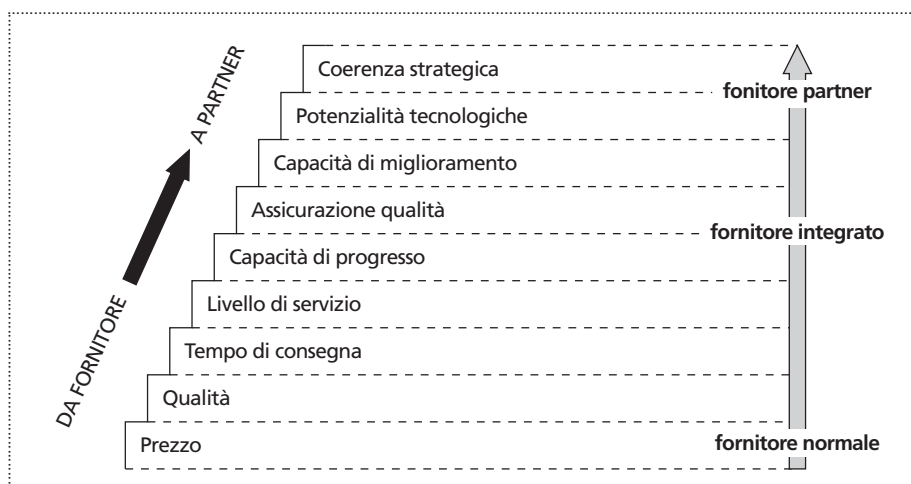


Figura 9.8 – Evoluzione dei rapporti con i fornitori (De Toni et al., 1994a)

Infatti la mancanza di una logica di partnership, situazione ricorrente nel facility management (si veda anche *Capitolo 8*), rende difficile un dialogo costruttivo tra committente e assuntore che spesso, invece di un confrontarsi per risolvere i problemi, si scontrano per costi e inefficienze di servizio.

Lo strumento che in ambito organizzativo stimola la collaborazione tra committente e assuntore è il tavolo di partnership.

Il tavolo di partnership è il luogo di discussione e di condivisione delle informazioni inerenti ai servizi e ai livelli di servizio (riferiti al service level agreement) e dei connessi aspetti tecnici, gestionali e organizzativi dell'appalto. Al tavolo di partnership confluiscono informazioni inerenti (Figura 9.9):

- il sistema di misurazione delle prestazioni condiviso;
- i livelli di servizio stabiliti nel service level agreement;
- gli aspetti dinamici del facility management: mutamenti nei bisogni del consumatore finale, variazioni nelle esigenze del committente, crescite nei livelli di servizio richiesti, cambiamenti nelle opportunità tecnologiche, evoluzioni nelle logiche organizzative ed evoluzioni nei sistemi di gestione.

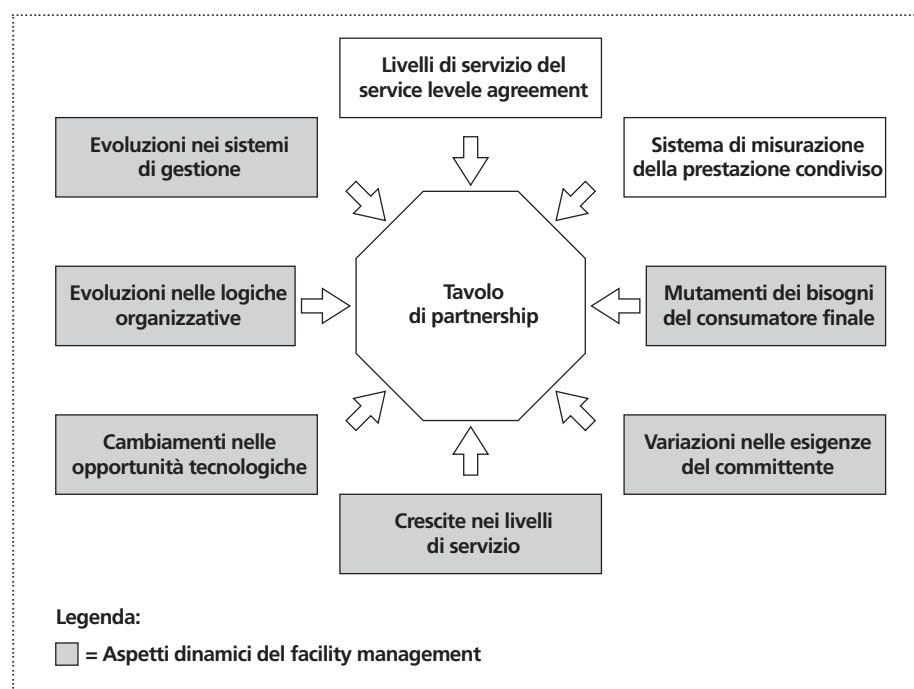


Figura 9.9 – Le informazioni che confluiscono nel tavolo di partnership (De Toni et al., 2006a)

Il tavolo di partnership utilizza queste informazioni per discutere dell'andamento dell'appalto e, quando necessario, intervenire per risolvere eventuali criticità attraverso la progettazione (o riprogettazione) congiunta di prodotti/servizi.

9.4.3.2 La gestione operativa

La gestione operativa del tavolo di partnership presuppone la definizione a priori di alcuni elementi necessari al suo funzionamento. Sono due gli elementi da specificare all'atto della sua costituzione:

- 1) i membri partecipanti e
- 2) gli intervalli di tempo tra le riunioni.

I membri partecipanti

Alle discussioni partecipano in maniera stabile alcuni rappresentanti di nomina del committente e altri di nomina dell'assuntore. Per esempio, per il caso studio esaminato, i membri fissi del tavolo di partnership sono cinque (si veda il regolamento del tavolo di partnership in allegato):

- un coordinatore (che funge da moderatore imparziale) designato dal direttore generale del committente;
- due membri rappresentanti e di nomina del committente;
- due membri rappresentanti e di nomina dell'assuntore.

Talvolta a questi membri si affiancano altri attori (rappresentanti di ditte erogatrici, del consumatore finale, consulenti ecc.) invitati di volta in volta dalle parti per le loro competenze specifiche.

Gli attori invitati al tavolo di partnership sono variabili e la loro presenza è legata all'oggetto di discussione. La partecipazione al tavolo di tali attori è necessaria per risolvere contenziosi di ordine sociale e culturale e per apportare miglioramenti nella gestione dei servizi.

Per quanto concerne il caso studio esaminato, il committente e l'assuntore hanno scelto che gli attori che possono partecipare al tavolo su invito di una delle parti non abbiano diritto di voto.

Le decisioni del tavolo di partnership in merito agli obiettivi da perseguire e alle risorse da attivare sono soggette alla votazione dei membri partecipanti. Nel caso esaminato, data la composizione maggioritaria del committente, nel regolamento del tavolo di partnership si "auspica" che le decisioni godano dell'unanimità.

Tale raccomandazione evidenzia la volontà del committente e dell'assuntore di attivare una forma di collaborazione basata sulla collegialità, che generi il dialogo e che si concluda con il convincimento, anziché con la forza del numero. Nei casi in cui si rende difficoltoso raggiungere l'unanimità, il regolamento redatto prevede la possibilità di chiamare al tavolo attori esterni e imparziali con competenze mirate alla risoluzione delle controversie.

Gli intervalli di tempo tra le riunioni

Gli incontri periodici attorno al tavolo non rispettano una cadenza temporale fissa e invariabile, ma è definita elasticamente dalle parti interessate

(De Toni *et al.*, 2006a). Il tavolo di partnership viene convocato solo quando è necessario per la revisione e il miglioramento della gestione dei servizi.

In particolare nel caso studio preso in esame, il tavolo di partnership si riunisce su richiesta del coordinatore di norma una volta al mese con preavviso agli altri membri di almeno tre giorni.

9.5 Il processo dell'Open Facility Management

Per superare le criticità che caratterizzano i contratti in global service si propone di adottare un processo di gestione dei servizi basato sul confronto sistematico tra i contraenti. Il confronto, supportato da opportuni strumenti, dovrebbe chiarire i problemi e ricercare attraverso la discussione le soluzioni adeguate.

Nel facility management, il solo strumento che supporta un confronto sistematico tra committente e assuntore è il contratto flessibile con Service Level Agreement (SLA) (si veda *Tabella 9.2*). Sono possibili nel FM - anche se poco adottati - contratti flessibili con SLA, ma questa è una situazione di eccellenza per gli attuali appalti in global service. Quindi nel facility management il processo di gestione basato sul confronto prevede come strumento a supporto, quando c'è, il solo contratto flessibile con SLA (situazione "as is" di *Figura 9.10*).

L'Open Facility Management al contrario propone tre strumenti a supporto del confronto: il contratto flessibile con SLA, il performance measurement system (PMS) condiviso e il tavolo di partnership. In particolare:

- il **contratto flessibile con SLA** definisce gli elementi contrattuali che possono essere periodicamente rivisti;
- il **PMS condiviso** raccoglie ed esplicita le informazioni inerenti i processi di erogazione dei servizi;
- il **tavolo di partnership** valuta le informazioni provenienti dal PMS condiviso, dal contratto flessibile con SLA e dagli aspetti dinamici del FM e delibera le azioni correttive per assecondare i cambiamenti.

I tre strumenti dell'Open Facility Management, approfonditamente descritti nel corso di questo capitolo, sono integrati in un nuovo processo di gestione (situazione "to be" di *Figura 9.10*) che supera quello del facility management.

Oltre all'ambito giuridico per il confronto tra i contraenti, il contratto flessibile con SLA, l'OFM propone due ulteriori ambiti: quello organizzativo del tavolo di partnership e quello gestionale del PMS condiviso.

Le informazioni provenienti dal contratto flessibile con SLA non sono più finalizzate alla mera applicazione di premi o penali. Con il processo dell'OFM queste informazioni, assieme a quelle provenienti dal PMS condiviso e dagli aspetti dinamici del FM, convogliano nel tavolo di partnership.

Il tavolo di partnership usa tutte queste informazioni per confrontarsi sui problemi che di volta in volta sorgono nel corso dell'appalto e per ricercare una soluzione condivisa.

Il confronto potrà comportare l'applicazione delle condizioni del service level agreement (premi o penali) o la revisione degli elementi contrattuali (livelli di prestazione o riprogettazione del servizio).

Attraverso questo processo di gestione, l'Open Facility Management permette al committente e all'assuntore di rispondere prontamente agli aspetti dinamici del facility management. Per raggiungere tale situazione, l'OFM prevede l'integrazione di opportuni strumenti a supporto dei principi di: flessibilità contrattuale; coordinamento tra attori e condivisione dei sistemi di misurazione delle prestazioni.

9.6 Conclusioni

In questo capitolo abbiamo proposto soluzioni innovative ai problemi strutturali che si presentano nell'ambito del Facility Management, problemi derivanti da quella che è nota a livello teorico come "incompletezza contrattuale".

I continui cambiamenti pongono il committente, l'assuntore e le ditte fornitrici - vincolati in rapporti contrattuali rigidi - in uno stato di conflitto latente che prima o poi esplose. Il contratto flessibile - come soluzione di natura giuridica finalizzata a risolvere questi problemi - non si è dimostrata sufficiente.

Accanto al contratto flessibile viene proposto l'impiego di altri due strumenti operativi: il tavolo di partnership di natura organizzativa e il sistema condiviso di misurazione delle prestazioni di natura gestionale.

Il modello che propone l'utilizzo integrato di questi tre strumenti è stato denominato Open Facility Management. Il modello è basato sul concetto di apertura: apertura ai cambiamenti nell'ambiente del facility management (mutamenti nei bisogni del consumatore finale; variazioni nelle esigenze del committente; evoluzioni nei sistemi di gestione ecc.) e ad attori "nuovi" rispetto al facility management tradizionale (società di consulenza; comunità di pratica; università e centri di ricerca ecc.).

L'apertura è la caratteristica fondamentale che differenzia l'OFM e il facility management.

Come è già stato detto precedentemente gli strumenti che il FM e l'OFM propongono a supporto dei principi sono differenti. In sintesi per l'open facility management abbiamo tre classi rispettivamente di principi, ambiti e strumenti:

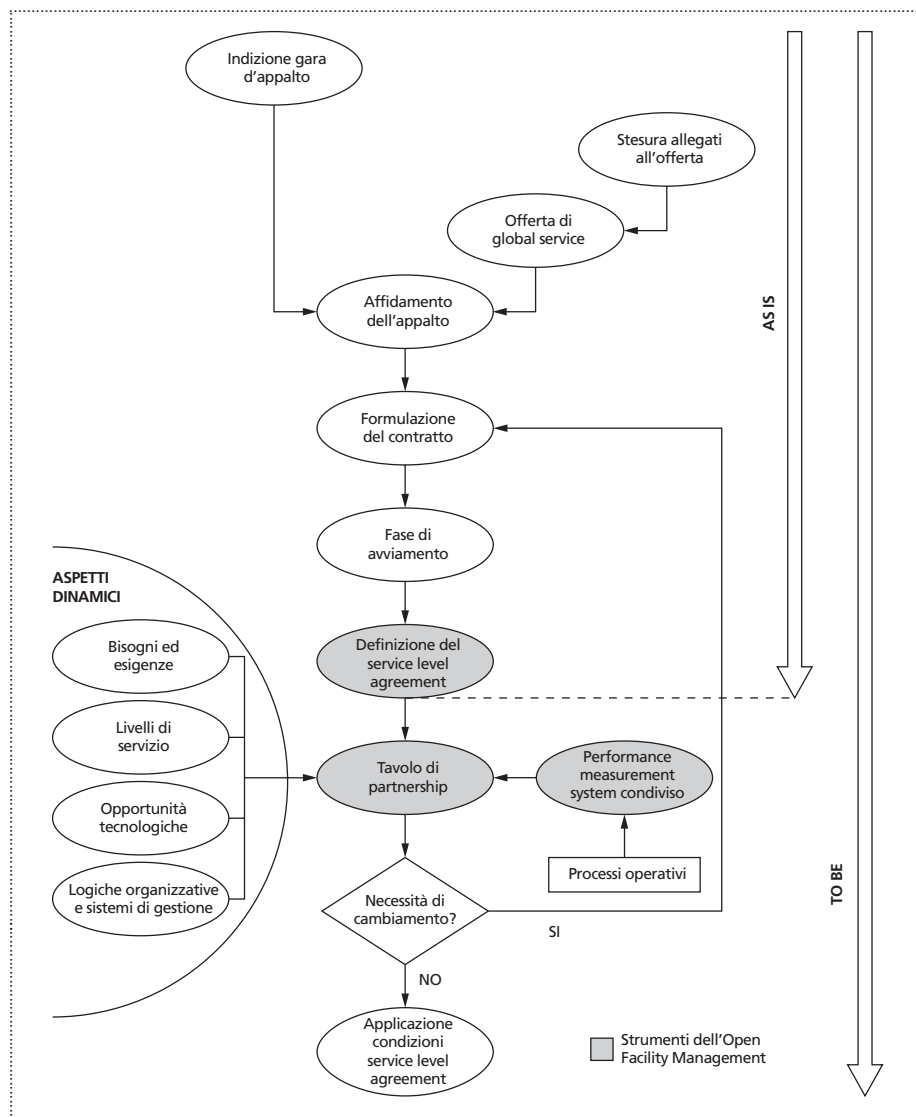


Figura 9.10 – Facility Management (as is) e Open Facility Management (to be) (De Toni, 2007)

1. Principio: flessibilità contrattuale.

Ambito: giuridico.

Strumento: contratto flessibile con Service Level Agreement (SLA).

Definisce i parametri di servizio e la qualità dei servizi attraverso indicatori scelti in comune dagli attori coinvolti nell'appalto. La revisione periodica della lista di indicatori e dei loro target è necessaria per aggiornare il SLA alle variabili del FM.

2. Principio: coordinamento tra attori.

Ambito: organizzativo.

Strumento: tavolo di partnership.

È il luogo di discussione e di condivisione delle informazioni inerenti ai servizi e ai livelli di servizio (riferiti al service level agreement) e dei connessi aspetti tecnici, gestionali e organizzativi dell'appalto. Al tavolo confluiscono informazioni che vengono condivise tra i membri e gli attori che di volta in volta sono invitati per apportare sostanziali miglioramenti all'appalto.

3. Principio: condivisione dei sistemi di misurazione delle prestazioni.

Ambito: gestionale.

Strumento: performance measurement system condiviso.

Riunisce in un unico strumento gli indicatori che sia il committente che l'assuntore ritengono determinanti per la valutazione dell'andamento dell'appalto. Costituisce la base oggettiva e condivisa su cui fondare la discussione al tavolo di partnership.

I tre strumenti sono ovviamente integrati in un processo olistico di gestione dei servizi che permette ai contraenti di confrontarsi sui problemi che sorgono di volta in volta e di ricercare collegialmente le opportune soluzioni.

Bibliografia

Facility Management e Global Service

Alexander K. (1996), *Facilities management: theory and practice*, E & FN Spon, New York.

Barret B. (1996), *Facilities management: towards best practice*, Blackwell Science Ltd., Oxford.

Cigolini R., Valentini S. e Villa A.N. (2005), "Facility Management e Global Service integrato", *Manutenzione, Tecnica e Management*, pp. 1-5.

Cotts D. e Lee M. (1992), *The facility management handbook*, American Management Association, New York.

Curcio S. (a cura di) (2003), *Lessico del facility management*, IlSole24Ore, Milano.

De Toma F. (2003), *Facility Management e Global Service*, Angeli Editore, Milano.

De Toni A.F. (2006), "Open Facility Management: modelli, strumenti e risultati di partnership", *Facility Management aperto: risultati della partnership. Evoluzione del bisogno e contratto flessibile nell'esperienza dell'ASS1 Triestina*, Camera di Commercio di Trieste, Trieste, 30 marzo.

De Toni A.F. (2007), "Open Facility Management: modelli, strumenti e risultati di partnership", *Quaderni Tecnici*, N. 4.

De Toni A.F., Fornasier A. e Nonino F. (2006a), "A taxonomy of the outsourced services industry: towards a definition of facility management", *Proceedings of the 13th EU-ROMA Conference: Moving up the value chain*, University of Strathclyde, Glasgow, UK.

- Kincaid D. (1994), "Integrated facility management", *Facilities*, Vol. 12, n. 8, pp. 20-23.
- McLennan P. (2004), "Service operations management as a conceptual framework for facility management", *Facilities*, Vol. 22, n. 13/14, pp. 344-348.
- Nutt B.L. e McLennan P. (2000), *Facility management: risks & opportunities*, Blackwell Science, Oxford (UK).
- Rondeau E.P., Brown R.K e Lapidés P.D. (1995), *Facility Management*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Tronconi O. e Ciamarella A. (2006), *Manuale del facility management. Metodi e pratiche*, Il Sole24Ore, Milano.

Incompletezza contrattuale

- Hart O. e Moore J. (1988), "Incomplete contracts and renegotiation", *Econometrica*, Vol. 56, n. 4, pp. 755-785.
- Lee M.K.O. (1996), "IT outsourcing contracts: practical issues for management", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 96, n. 1, pp. 15-20.
- Shavell S. (1984), "The design of contracts and remedies for breach", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 99, n. 1, pp. 121-148.

Service Level Agreement

- Atkin B. e Brooks A. (2000), *Total Facilities Management*, Blackwell Publishing, Oxford.
- Parish R.J. (1997), "Service level agreements as a contributor to TQM goals", *Logistics Information Management*, Vol. 10, n. 6, pp. 284-288.
- Rago G. (2001), "I pilastri del Facility Management", *Soluzioni*, Vol. 4, n. 5, pp. 32-35.

SERVQUAL

- Parasuraman A., Berry L.L. e Zeithalm V.A. (1988), "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, n. 1, pp. 12-40.
- Parasuraman A., Berry L.L. e Zeithalm V.A. (1991), "Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Retailing*, Vol. 67, n. 4, pp. 420-450.

Performance Measurement System nel Facility Management

- Amaratunga D. (2000a), "Assessment of facilities management performance", *Property Management*, Vol. 18, n. 4, pp. 258-266.
- Amaratunga D. (2000b), "Building performance evaluation in higher education properties: a facilities management approach", *Research Papers*, Vol. 3, n. 14, pp. 1-21.
- Amaratunga D. e Baldry D. (2000a), "Assessment of facilities management performance in higher education properties", *Facilities*, Vol. 18, n. 7/8, pp. 293-301.
- Amaratunga D. e Baldry D. (2000b), "Assessment of facilities management performance: what next?", *Facilities*, Vol. 18, n. 1/2, pp. 66-76.
- Amaratunga D. e Baldry D. (2001), "Case study methodology as a means of theory building: performance measurement in facilities management organisations", *Facilities*, Vol. 50, n. 3, pp. 95-104.
- Amaratunga D. e Baldry D. (2002a), "Moving from performance measurement to performance management", *Facilities*, Vol. 20, n. 5/6, pp. 217-223.

- Amaratunga D. e Baldry D. (2002b), "Performance measurement in facilities management and its relationships with management theory and motivation", *Facilities*, Vol. 20, n. 10, pp. 327-336.
- Amaratunga D. e Baldry D. (2002c), "Performance measurement in facilities management organisations: transition from measurement to management", *Proceeding of the CIB W070 Global symposium*, Glasgow (UK).
- Amaratunga D. e Baldry D. (2003), "A conceptual framework to measure facilities management performance", *Property Management*, Vol. 21, n. 2, pp. 171-189.
- Amaratunga D., Baldry D. e Sarshar M. (2001), "Process improvement through performance measurement: the balanced scorecard methodology", *Work Study*, Vol. 50, n. 5, pp. 179-188.
- Amaratunga D., Haigh R., Sarshar M. e Baldry D. (2002), "Application of the balanced scorecard concept to develop a conceptual framework to measure facilities management performance within NHS facilities", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 15, n. 4, pp. 141-151.
- Brackertz N. e Kenley R. (2001), "Evaluating community facilities in local government: managing for service enablement", *Journal of Facility Management*, Vol. 1, n. 3, pp. 283-299.
- Brackertz N. e Kenley R. (2002), "A service delivery approach to measuring facility performance in local government", *Facilities*, Vol. 20, n. 3/4, pp. 127-135.
- Brown M.G. (1996), *Keeping score: using the right metrics to drive world-class performance*, Quality Resources, New York.
- De Toni A.F., Fornasier A., Montagner M. e Nonino F. (2006b), "A performance measurement system for facility management: the case study of a medical service authority", *Proceedings of the 13th EUROMA Conference: Moving up the value chain*, University of Strathclyde, Glasgow, UK.
- De Toni A.F., Nassimbeni G., Tonchia S. (1997), "An integrated production performance measurement system", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 97, n. 5, pp. 180-186.
- De Toni A.F., Tonchia S. (2001), "Performance measurement systems: models, characteristics and measures", *International Journal of Operations & Production Management.*, Vol. 21, n. 1, pp. 46-71.
- Kaplan R.S. e Norton D.P. (1992), "The Balanced Scorecard: measures that drive performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70, n. 1, pp. 71-79.
- Kaplan R.S. e Norton D.P. (1996), *Balanced Scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston.
- Neely A.D. (1998), *Measuring business performance*, The Economist Books, Londra.
- Evoluzione della partnership tra cliente-fornitore*
- De Toni A.F. e Nassimbeni G. (1996), "Strategic and operational choices for small subcontracting firms" *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, n. 6, pp. 41-55.
- De Toni A.F. e Nassimbeni G. (1999), "Buyer-supplier operational practices sourcing policies and plant performances: results of an empirical research", *International Journal of Production Research*, Vol. 37, n. 3, pp. 597-619.

- De Toni A.F., Nassimbeni G. e Tonchia S. (1994a), "New trends in the supply environment", *Logistics Information Management*, Vol. 7, n. 4, pp. 41-50.
- De Toni A.F., Nassimbeni G. e Tonchia S. (1994b), "Service dimensions in the buyer-supplier relationship", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 24, n. 8, pp. 4-14.
- Nassimbeni G., De Toni A.F. e Tonchia S. (1993), "L'evoluzione dei rapporti di subfornitura", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 137, Maggio/Giugno.

Conclusioni

di *Alberto F. De Toni*

Questo libro suggerisce le risposte ad alcuni dei problemi che si presentano in un appalto di Global Service (GS). Le analisi condotte hanno evidenziato che i problemi in un appalto di GS emergono dall'incapacità dei contraenti di seguire le variabili dinamiche del facility management:

- mutamenti nei bisogni del consumatore finale;
- variazioni nelle esigenze del committente;
- crescite nei livelli di servizio richiesti;
- cambiamenti nelle opportunità tecnologiche;
- evoluzioni nelle logiche organizzative;
- evoluzioni nei sistemi di gestione.

La soluzione a questi problemi è un nuovo modello per la gestione delle facilities basato sul concetto di "apertura": apertura non solo alle variabili dinamiche sopra riportate; ma anche a tutti gli attori in grado di apportare sostanziali miglioramenti all'appalto (professionisti, società di consulenza, centri di ricerca ecc.).

Per evidenziare il concetto di apertura, il nuovo modello è stato denominato *Open Facility Management* (OFM). L'applicazione del modello è stata testata con successo nel caso reale analizzato di appalto - quello intercorso tra l'Azienda per i Servizi Sanitari n. 1 Triestina e l'associazione temporanea di imprese coordinata dal Consorzio Nazionale Servizi - ed è attualmente in fase di implementazione.

L'OFM presuppone, rispetto al tradizionale facility management, un vero e proprio salto logico, al punto tale da consentirci di parlare di un nuovo paradigma.

Oltre al piano storico di confronto tra committente e assuntore - quello giuridico del contratto flessibile - l'OFM introduce due nuovi piani di interazione: quello organizzativo del tavolo di partnership e quello gestionale del performance measurement system condiviso.

L'OFM considera l'incompletezza contrattuale come strutturale e cerca la soluzione non solo sul piano dove il problema si pone (quello giuridico), bensì anche su altri piani (quello organizzativo e quello gestionale).

Come spesso succede nel management, la soluzione di un problema si trova da un'altra parte rispetto a dove il problema si genera. Individuare i nuovi piani risolutivi non è difficile: basta avere la volontà e la determinazione di rimanere "aperti". Chiusi si muore.

Parte V
FRONTIERE DEL FACILITY MANAGEMENT

Frontiere del facility management

di Mattia Montagner e Gianluca Zanutto

Appendice A

Principali associazioni e istituti di facility management

A.1 Principali associazioni

Vengono descritte brevemente le principali associazioni che si occupano di *Facility Management* (FM) e di *Global Service* (GS).

Associazione Italiana di Management degli Approvvigionamenti - ADACI (Italia)

Fin dalla sua costituzione rappresenta un preciso riferimento culturale e professionale per chi opera negli approvvigionamenti, supply management, gestione materiali, logistica e facility management. Analizza e ottimizza l'organizzazione di tali funzioni, le valorizza e ne promuove l'evoluzione nell'ambito dell'impresa, degli enti pubblici, degli atenei e degli istituti di ricerca. È socio fondatore dell'*International Federation of Purchasing and Supply Management* (IFPSM), un organismo mondiale che rappresenta oltre 150.000 professionisti del settore di 40 paesi diversi e che collabora con le principali organizzazioni sopranazionali esistenti.

L'indirizzo Web è: <http://www.adaci.it>

Association for Facilities Engineering - AFE (USA)

È un'organizzazione che si occupa della formazione, della certificazione, della diffusione del know-how tecnico e di altri aspetti finalizzati al mondo della manutenzione e dell'ingegnerizzazione nella gestione dei patrimoni immobiliari. Permette ai suoi associati di approfondire la conoscenza del facility management, di acquisire abilità professionali per la propria carriera e di trovare nuove soluzioni per i problemi che si è costretti ad affrontare nella gestione degli edifici.

L'indirizzo Web è: <http://www.afe.org>

Associazione Imprese di Facility Management e Energia - AGESI (Italia)

Rappresenta, a livello nazionale, comunitario e internazionale, le imprese operanti nel settore dei servizi di Facility Management & Energia (FM&E). AGESI fa parte del sistema rappresentato da FITA - Confindustria. L'Associazione riunisce oltre 30 aziende del settore dei servizi integrati. Ognuna di queste aziende ha una forte tradizione nella fornitura di servizi ad alta intensità energetica e tutte con certificazione di qualità.

L'indirizzo Web è: <http://www.agesi.it>

Association of Higher Education Facilities Officers - APPA (USA)

Fondata nel 1914 si occupa della manutenzione, della sicurezza e della promozione della qualità relativamente alla gestione dei patrimoni immobiliari degli istituti scolastici. Costituisce un valido sussidio e ausilio agli operatori del settore del facility management legati alle università, ai college e agli altri istituti scolastici degli Stati Uniti, Canada, Messico e degli altri Paesi del mondo. Promuove l'eccellenza nella gestione, amministrazione, cura, pianificazione e costruzione degli edifici legati al mondo dell'istruzione attraverso ricerche e programmi formativi, pubblicazioni, guide e costituendo una fonte informativa di riferimento per i suoi membri. I soci sono circa 4500, provengono sia dal settore pubblico che da quello privato e tra loro si annoverano anche istituzioni mediche, militari e federali. APPA è l'acronimo di Association of Physical Plant Administrators.

L'indirizzo Web è: <http://www.appa.org>

Associazione Nazionale Facility Management e Maintenance - Asso.Fama (Italia)

Riunisce coloro che si occupano di facility management nelle piccole e medie imprese italiane. Favorisce la crescita professionale dei propri soci dando un riconoscimento al ruolo e alle competenze dei *Facility Managers* all'interno delle piccole e medie imprese e contribuisce alla soluzione di problemi specifici legati al lavoro di ognuno di essi. L'associazione vuole essere il punto di riferimento per i facility managers. L'obiettivo di Asso.Fama è quello di favorire l'emersione di questa nuova figura professionale all'interno di ogni struttura.

Tale associazione ha la sua segreteria organizzativa nel Consorzio Tecnoimprese, società di servizi che vanta una decennale esperienza nella comunicazione e nel marketing specialistico. Negli ultimi anni, per migliorare la qualità dei servizi e definire ruolo e competenze di un facility manager nelle piccole e medie imprese italiane, Asso.Fama sta conducendo un'indagine sul ruolo e le competenze del facility manager in Italia.

L'indirizzo Web è: <http://www.assofama.tecnoimprese.it>

Australasian Tertiary Education Facilities Management Association - TEFMA

Costituita nel 2003, è un'associazione indipendente di facility managers operanti nel settore terziario dell'educazione in Australia, Nuova Zelanda, Hong Kong e Singapore. È stata costituita dal capitolo australiano dell'APPA (*Association of Higher Education Facilities Officers*), con la quale possiede anche una partnership strategica, assieme con la AUDE (*Association of University Directors of Estates*) e la HEFMA (*Southern Africa Higher Education Facilities Management Association*). La TEFMA assiste i facility managers della regione asiatica-pacifica, promuovendo l'eccellenza nella pianificazione, costruzione, manutenzione e amministrazione relativamente alla gestione dei patrimoni immobiliari degli istituti scolastici. Svolge ricerche, sviluppando programmi didattici, tenendo conferenze e workshop, sviluppando guide e fungendo da sorgente centrale di informazione per i suoi membri.

L'indirizzo Web è: <http://www.tefma.com/>

Centro Ricerche Economiche Sociali di Mercato per l'Edilizia e il Territorio - CRESME (Italia)

Dal 1962 realizza ricerche e favorisce incontri tra operatori pubblici e privati. In particolare dal 1983, con la creazione di CRESME Ricerche, sviluppa attività di indagine sugli aspetti produttivi e di mercato del settore delle costruzioni, sugli

asseti e le trasformazioni territoriali, sulle tematiche amministrative degli organismi pubblici. Inoltre, forma le figure professionali nell'ambito dei processi di trasformazione territoriale e di gestione dei patrimoni immobiliari. In questi anni CRESME si è dotato di sistemi informativi in grado di monitorare costantemente l'andamento dei diversi mercati delle costruzioni, dall'immobiliare alla nuova produzione edilizia, dalla manutenzione al recupero, ai lavori pubblici, ai singoli prodotti e materiali. Oltre 150 soci costituiscono l'ampia base associativa di riferimento e insieme a loro numerosi e prestigiosi interlocutori ne garantiscono l'elevata capacità e qualità produttiva.

L'indirizzo Web è: <http://www.cresme.it/>

Comitato Nazionale Italiano Manutenzione - CNIM (Italia)

Fondato nel 1990 sotto il patrocinio del Ministero dell'Industria del Commercio e dell'Artigianato (MICA), è stato costituito per rispondere ai bisogni di una precisa scelta di politica industriale. Il CNIM individua in una corretta e ben pianificata manutenzione, un importante elemento per migliorare la produttività e la competitività delle imprese, nonché la sicurezza delle persone, la salvaguardia dell'ambiente e l'uso razionale dell'energia.

L'indirizzo Web è: <http://www.cnim.it>

European Facility Management Network - EuroFM (Europa)

È una rete diffusa in circa 15 paesi europei, che raccoglie più di 60 organizzazioni impegnate nel facility management costituite da associazioni professionali, istituti di ricerca e di formazione e imprese private. La sua mission è il miglioramento delle competenze nell'ambito del facility management in Europa e la loro applicazione nelle pratiche, nella formazione e nella ricerca. Questa rete di professionisti, studiosi e ricercatori genera molteplici attività, promosse da tre Gruppi: il gruppo Pratiche, il gruppo Formazione, il gruppo Ricerca, che compongono il nucleo di EuroFM. Ogni membro può far parte di uno o più gruppi, in funzione dei propri interessi e/o risorse.

L'indirizzo Web è: <http://www.eurofm.org>

Facility Management Association - FMA (Australia)

È la più importante associazione australiana di FM. I membri sono professionisti che operano nella strategia, nelle operations e nella gestione delle facilities nel settore pubblico e privato. Nata oltre 15 anni fa, l'Associazione ha avuto una forte crescita. Conta oggi oltre 1.400 membri ed è presente in tutte le regioni dell'Australia. L'obiettivo dell'Associazione è quello di rappresentare gli interessi dei facility managers e delle imprese del settore. A tal proposito, la FMA sviluppa dei corsi universitari e promuove la professione.

L'indirizzo Web è: <http://www.fma.com.au>

German Association Facility Management - GEFMA (Germania)

È il network tedesco per coloro che si occupano di facility management. Con più di 450 membri, la GEFMA rappresenta importanti compagnie che forniscono un'ampia gamma di servizi commerciali, tecnici, di real estate management, di consulenza, finanziari e di information technology. Ne fanno parte facility managers, investitori, proprietari e sempre più rappresentanti del settore pubblico. Il sito web è in lingua tedesca.

L'indirizzo Web è: <http://www.gefma.de/>

International Facility Management Association Italia Chapter (Italia)

È il capitolo italiano dell'International Facility Management Association (USA) e partecipa a EuroFM.

L'Associazione, attiva in Italia dal 1995, è costituita da un Board of Director formato ed eletto dai soci di IFMA Italia che ha il compito di fornire le linee strategiche a medio e lungo termine, e da un team che si occupa di porle in essere. Gli associati a IFMA Italia sono 130, compresi i facility managers delle più importanti aziende italiane e multinazionali.

Scopo dell'Associazione è promuovere la disciplina in Italia e contribuire a creare una classe di professionisti in grado di far progredire il settore. Persegue questo obiettivo attraverso studi dettagliati del mercato, nonché attività di comunicazione e formazione al fine di ampliare gli orizzonti. IFMA Italia offre servizi di analisi del settore, creazione di percorsi formativi che coprano tutte le esigenze dei professionisti del campo, pubblicazioni rivolte a far crescere la cultura del FM e organizza eventi a carattere nazionale.

L'indirizzo Web è: <http://www.ifma.it>

International Facility Management Association - IFMA (USA)

È l'associazione no-profit fondata nel 1980 negli Stati Uniti allo scopo di promuovere e sviluppare il facility management. L'IFMA è la più grande e riconosciuta associazione per il facility management presente in 60 paesi del mondo, supportata da oltre 18.500 membri in 125 capitoli e 15 concili.

L'indirizzo Web è: <http://www.ifma.org>

Osservatorio del Facility Management - OFM (Italia)

Fa parte della FISE (Federazione Imprese di Servizi) e propone iniziative e servizi associativi per tradurre in opportunità le occasioni di sviluppo del mercato di FM, dalla gestione integrata dei servizi ai patrimoni immobiliari esistenti agli edifici e infrastrutture di nuova realizzazione, alle città e al territorio.

L'indirizzo Web è: <http://www.fise.org>

A.2 Principali istituti

Vengono descritti brevemente i principali istituti che si occupa di *Facility Management* e di *Global Service*.

British Institute of Facilities Management - BIFM (Inghilterra)

Rappresenta il punto di riferimento per coloro che appartengono al settore del facility management nel Regno Unito. La BIFM è la più grande organizzazione nazionale del mondo nel settore del facility management e i membri sono sia professionisti sia grandi aziende.

L'indirizzo Web è: <http://www.bifm.org.uk/>

Center for Facility Management - CFM (Inghilterra)

Promuove, organizza e gestisce programmi di ricerca sul FM presso l'Università di Salford. I risultati della ricerca permettono di ottenere delle best-practice di FM. Il CFM pubblica e rende disponibile attraverso il proprio network in Gran Bretagna, Europa e a livello internazionale i risultati delle proprie ricerche.

L'indirizzo Web è: <http://intranet.scpm.salford.ac.uk/cfm>

Gesti.Tec (Italia)

È il Laboratorio di Management e Tecnologia per il settore delle costruzioni, dell'immobiliare e del territorio, istituito all'interno del dipartimento BEST (*Building Environment Science & Technology* del Politecnico di Milano) che si occupa dei molteplici aspetti che caratterizzano oggi le dinamiche del settore immobiliare. Può contare sul contributo di ricercatori, professori a contratto, dottori di ricerca, tecnici di laboratorio e collaboratori alla ricerca del Politecnico. Svolge attività di ricerca, consulenza e formazione nell'ambito della programmazione, progettazione e produzione edilizia con particolare riferimento alle tecnologie per l'innovazione. Le ricerche sono sviluppate su commessa e/o in collaborazione con interlocutori interni ed esterni all'ambito accademico.

L'indirizzo Web è: <http://www.gestitec.polimi.it>

Hong Kong Institute of Facility Management - HKIFM (Hong Kong)

Fondato nel 2000, è costituito da un gruppo di professionisti che rivestono un ruolo attivo nel campo del facility management. Il fulcro di tale istituto ruota attorno a un Consiglio formato da un numero ristretto di comitati legati ad aspetti quali educazione, business, ricerca e comunicazione. Lo scopo primario è quello di promuovere il facility management come una delle principali discipline e professioni nella gestione dei patrimoni immobiliari a Hong Kong. La formazione dei facility managers è concentrata sia sugli standard manutentivi che sullo sviluppo e promozione delle tecniche legate alla gestione degli edifici e al know-how del Paese. In particolare, negli ultimi anni sta cercando di rafforzare il suo ruolo nei confronti di tutte le organizzazioni mondiali e specialmente nei confronti della Cina e dei Paesi confinanti.

L'indirizzo Web è: <http://www.hkifm.org.hk>

International Centre for Facilities (ICF)

Organizzazione scientifica no-profit, non governativa che si occupa di formazione, ricerca e sviluppo nel campo della pianificazione, della gestione e dell'utilizzo delle facilities. La sua mission è aiutare a migliorare la funzionalità, l'utilità e la qualità dei luoghi in cui le persone lavorano. L'ICF possiede una rete di esperti, organizzazioni e altri supporti da tutto il mondo.

L'indirizzo Web è: <http://www.icf-cebe.com>

NordicFM - (NordEuropa)

È un network privato composto da aziende private, pubbliche amministrative, associazioni e istituti di ricerca della Finlandia, Svezia, Norvegia, Danimarca e Islanda. Questo network è stato fondato al fine di promuovere lo sviluppo nel settore del facility management in questi paesi. NordicFM ha l'obiettivo di contribuire a migliorare la qualità e l'efficienza delle attività inerenti il FM focalizzandosi sugli utenti finali.

L'indirizzo Web è: <http://www.nordicfm.org>

Terotec (Italia)

Fondato nel 2002 è il Laboratorio per l'innovazione della manutenzione e della gestione dei patrimoni urbani e immobiliari. Le sue attività sono rivolte ai soggetti pubblici e privati che operano o hanno interessi nel campo della manutenzione e della gestione dei patrimoni urbani e immobiliari. Tali attività riguardano la ri-

cerca applicata e l'innovazione tecnologica, la sperimentazione organizzativo-gestionale, la formazione manageriale, la normazione tecnico-procedurale, l'assistenza tecnica, la consulenza strategica, l'informazione specialistica e la promozione culturale.

L'indirizzo Web è: <http://www.terotec.it>

Appendice B Classificazione e bibliografia ragionata dei libri sul Facility Management

L'obiettivo di questa appendice è quello di fornire una classificazione dei libri che trattano argomenti legati al mondo della gestione dei servizi, del facility management e del global service.

In questa sezione vengono riportati tutti gli autori e i libri, classificati secondo la disciplina trattata.

Dei 111 libri classificati, 68 sono in lingua inglese mentre i restanti 32 sono in lingua italiana.

Per quanto riguarda il facility management, il libro di riferimento è rappresentato da *Facility Management Handbook* di Cotts (1999), nel quale l'autore dimostra come una corretta gestione dei servizi a supporto a un'azienda possano elevare il rendimento e, conseguentemente, anche i profitti.

A livello nazionale, va senz'altro sottolineato il contributo di Curcio che con *Lessico del Facility Management* (2003) fornisce un importante strumento non solo per la formulazione di comuni basi terminologiche e lessicali e per l'uniformazione del linguaggio tecnico-specialistico ma anche e soprattutto per la promozione, lo sviluppo e la diffusione della cultura e dell'innovazione del settore.

I libri classificati relativi al global service sono di provenienza prettamente italiana, tra i quali il libro di Furlanetto e Mastriforti, *Outsourcing e Global Service. Nuova frontiera della manutenzione* (2000). Si pone come portavoce del ruolo che tale formula contrattuale sta assumendo in Italia relativamente alla manutenzione aziendale.

Il legame tra facility management e global service è evidenziato in *Facility Management e Global Service. Opportunità e prospettive per l'innovazione dell'impresa sociale e marginale* di De Toma (2003), che oltre a effettuare un'analisi del mercato italiano, sottolinea come ci sia l'opportunità di sfruttare un interessante ambito operativo per quelle imprese che operano nel sociale o che sono da considerarsi marginali per volume di fatturato o per la difficoltà a mantenersi sul mercato.

Infine va sottolineato il recente contributo di Bombelli e Del Gatto che nel loro *Strutture sanitarie, mercato immobiliare e facility management. Strategie gestionali, strumenti finanziari e processi di valorizzazione* (2006), cercano di delineare un quadro organico di riferimento del settore della sanità, approfondendo da un lato il facility management e dall'altro, la valorizzazione del patrimonio immobiliare (sia strumentale che reddituale) mediante nuovi strumenti finanziari (quali fondi di investimento immobiliare, processi di valorizzazione, *project finance*).

Di seguito viene riportata la classificazione completa dei libri di facility management e di global service: per ogni libro è indicato l'autore, o gli autori, e l'anno di edizione.

B.1 Classificazione dei libri per disciplina

In *Tabella B.1* sono riportati i testi suddivisi tra stranieri e italiani e classificati in base al principale argomento trattato.

Tabella B.1 – Classificazione dei libri

Ambito	Argomento	Italiani	Stranieri	Totali
Facility management	Teoria e pratica	2	14	16
	Modello teorico	8	20	28
	Misurazione performance	1	3	4
	Campi applicativi	3	15	18
	Nuove tecnologie e strumenti di supporto	1	10	11
	Manutenzione	2	5	7
Global service	Modello teorico	3	0	3
	Manutenzione	6	0	6
Facility management e global service	Analisi mercato	3	1	4
	Modello teorico	2	0	2
	Campi applicativi	1	0	1
TOTALE		32	68	100

B.2 Elenco degli autori dei libri classificati

La seguente *Tabella B.2* ha le stesse righe e colonne della precedente, ma non indica solo il numero di libri corrispondenti alla categoria, bensì riporta anche l'autore e l'anno di ciascun libro per ogni categoria.

Tabella B.2 – Elenco degli autori dei libri classificati

Ambito	Argomento	Italiani	Stranieri	Tot.
Facility management	Teoria e pratica	Bifano (2004); Tronconi, Ciaramella (2006)	Booty (2003); Collins, Gentry (1990); Cotts, Lee (1999); Gustin (2003); Ingalls, Bruxvoort, Mihos (1994); Kyle, Baird, Spodek (2004); Lewis (2000); Lewis, Payant (2003); Worthington (1997); Wrennell, Quarterman (1994); Molnar (1983); Smith, Seth et al. (2001); Smith, Seth, Porter, Wessel, Stymiest, Neitlich (2001); Teicholz (2001)	16
	Modello teorico	Curcio (2003); IFMA Italia (2000); IFMA Italia (2002); IFMA Italia (2004a); IFMA Italia (2004b); IFMA Italia (2005); Pisani (2003) Tronconi, Ciaramella, Pisani (2002)	Alexander (1996); Armstrong (2002); Barrett, Association of Facilities Managers (1993); Barrett, Baldry (2002); Becker (1990); Binder (1992); Brooks, Atkin (2005); Brown, Lapides (1995); Burnham (1994); Facility Management Association of Australia (2001); Gustin (2004); Hanna, Konz (2004); Lewis (2000); McKinley (1997); Migs (1998); Rondeau, Cotts, Rondeau (2003); Sievert (1998); Silverman (1987); Tompkins (2003); Trevor (2000)	28
	Misurazione performance	Ancarani (2003)	Alexander (2005); Friday, Cotts (1994); Petrocelly, Thumann (2000)	4
	Campi applicativi	Bella, Marchetti (2003); Ciribini (2003); Tronconi, Piazzotta, Ciaramella, Marchetti (2002)	Best, De Valence, Langston (2003); Erdenberger (1991); Friday (2003); McKinley, Liston (2001); McGregor, Shiem, Then (1999); McGregor, Shiem, Then (2000); Meyers, Stephens (2004); Nutt, McLennan (2002); Propst, Armstrong, Facility Management Institute, Pope (1982); Quarteman, Arild, Nelson, Tuttle (1998); Ryburg (2001); Stipanuk (2001); Sule (1994); Teicholz, Ikeda (1995); Tompkins, White, Bozer, Tanchoco (2002)	18

Ambito	Argomento	Italiani	Stranieri	Tot.
Facility management	Nuove tecnologie e strumenti di supporto	Guerrieri (1999)	Brauer (1992); Facility Management Institute (1996); Hamer (1988); Kaiser, Ph (1993); Lewis, Payant (2000); Mahoney, Keckler (1996); Park (1998); Piper (1995); Teicholz (1992); Williams (2000)	11
	Manutenzione	Molinari (2002); Talamo (1998)	Association for Facilities Engineering(1999); Lewis (1999); Magee (1988); Magee(1994); Qayoumi (2000)	7
Global service	Modello teorico	D'Egidio (1990); Guerrieri(2003); Turcato, Valastro, Zanon, Gallinaro, Studio Legale Corinaldesi(2003)		3
	Manutenzione	Curcio(2002); Delmastro, Marsocci, Martinelli (2000); Furlanetto, Mastriforti (2000); Solustri (2003); Tronconi, Ciaramella(2003); UNI (2004)		6
Facility management e global service	Analisi mercato	Bombelli, Del Gatto (2006); CRESME (2001); CRESME Ricerche, Proseg Italia (2002)	Bressand, Nicolaidis (1989)	4
	Modello teorico	Cantone (2005); De Toma(2003)		2
	Campi applicativi	Guidoreni, Marsocci (2003)		1
TOTALE				100

B.3 Contributi principali dei libri classificati

La Tabella B.3 riporta il contributo principale per ogni argomento.

Tabella B.3 – Contributi principali dei libri classificati

Ambito	Argomento	Italiani	Stranieri
Facility management	Teoria e pratica	Bifano, <i>Il manuale del Direttore dei lavori per gli appalti pubblici e privati</i> (2004)	Cotts, <i>Facility Management Handbook</i> (1999)
	Modello teorico	Curcio, <i>Lessico del facility management. Gestione integrata e manutenzione degli edifici e dei patrimoni immobiliari</i> (2003)	Alexander, <i>Facilities Management</i> (1996)
	Misurazione performance	Ancarani, <i>Valutazione delle prestazioni nei servizi</i> (2003)	Alexander, <i>Facility Management: Innovation and Performance</i> (2005)
	Campi applicativi	Bella, Marchetti, <i>Mercato immobiliare, logistica e facility management. Prospettive di sviluppo e potenzialità in Italia</i> (2003)	Friday S., <i>Organization Development for Facility Managers: Tracing the DNA of FM Organizations</i> (2003)
	Nuove tecnologie e strumenti di supporto	Guerrieri, <i>Le soluzioni informatiche per l'impresa. I contratti di sviluppo software, system integration, facility management e outsourcing</i> (1999)	Facility Management Institute, <i>What's Next for Facility Management</i> (1996)
	Manutenzione		Magee Gregory H. <i>Facilities, Maintenance Management</i> (1994)
Global service	Modello teorico	Guerrieri, <i>Global service immobiliare</i> (2003)	
	Manutenzione	Furlanetto, Mastriforti, <i>Outsourcing e Global Service. Nuova frontiera della manutenzione</i> (2000)	
Facility management e global service	Analisi mercato	CRESME, Proseg Italia, <i>Il Facility Management: secondo rapporto sulle dinamiche del mercato</i> (2002)	
	Modello teorico	De Toma, <i>Facility management e global service. Opportunità e prospettive per l'innovazione dell'impresa sociale e marginale</i> (2003)	
	Campi applicativi	Guidoreni, Marsocci, <i>Global service: manutenzione e facility management. Linee Guida per l'appalto di servizio</i> (2003)	

B.4 Classificazione dei libri

La *Tabella B.4* contiene un elenco dei libri riguardanti il facility management. Per ciascuno si specifica autore, titolo, anno, editore, luogo, lingua e argomento.

Nella tabella sono riportati con (*) i libri interessanti e con (**) i libri molto interessanti. In totale si contano 20 libri interessanti e 9 libri molto interessanti.

Tabella 4 – Tabella dei libri

N.	Autori	Titolo	Anno	Editore	Luogo	Lingua	Argomenti
1	Ancarani Alessandro	Valutazione delle prestazioni nei servizi.*	2003	Edizioni Scientifiche Italiane	Napoli	Italiano	Il volume analizza il settore dei servizi, focalizzandosi particolarmente nell'ambito pubblico e presenta alcuni metodi per la loro valutazione.
2	Armstrong J.	Facilities Management Manuals - a Best Practice Guide	2002	Construction Industry Research and Information Association	Londra	Inglese	Il libro propone una guida per una corretta gestione delle facilities focalizzando l'attenzione sui servizi alle persone.
3	Association for Facilities Engineering	Facilities Operating Reference: A Technical & Management Handbook for Planning & Analyzing Projects, Complying With Codes & Standards	1999	R.S. Means Company	South Shore, USA	Inglese	Il testo analizza gli aspetti pratici legati alla gestione dei servizi di facility management, focalizzandosi in particolare su quelli manutentivi.
4	Barrett Peter, Baldry David	Facilities Management: towards best practice (2nd edition)	2002	Blackwell Publishing	Oxford	Inglese	Il libro fornisce utili indicazioni su come gestire le attività accessorie relative a un edificio proponendo modelli e idee provenienti da diversi ambiti e giustificandole attraverso case studies.
5	Barrett Peter, Association of Facilities Managers	Facilities Management: Research Directions	1993	University of Salford	Salford	Inglese	Il libro si presenta come una raccolta di articoli con l'intento di fornire una completa caratterizzazione del facility management.

N.	Autori	Titolo	Anno	Editore	Luogo	Lingua	Argomenti
6	Becker Franklin D.	Total Workplace: Facilities Management and the Elastic Organization	1990	Van Nostrand Reinhold	New York	Inglese	Il volume è dedicato agli aspetti essenziali della pianificazione e della gestione dei mezzi nell'ambito del facility management in grandi e complesse organizzazioni (contiene esempi di pratiche innovative nel settore).
7	Bella Deborah, Marchetti Loredana	Mercato immobiliare, logistica e facility management. Prospettive di sviluppo e potenzialità in Italia**	2003	Il Sole 24 Ore	Milano	Italiano	Il volume presenta i risultati di una ricerca, condotta all'interno del Laboratorio Gest.Tec del Dipartimento BEST (Building & Environment Science & Technology) del Politecnico di Milano, il cui obiettivo è quello di delineare un quadro di riferimento del settore della logistica.
8	Best Rick, de Valence Gerard and Langston Craig	Workplace Strategies and Facilities Management	2003	Butterworth-Heinemann	Woburn	Inglese	Il testo propone una classificazione dei compiti del facility manager soprattutto in un'ottica del perseguimento del contenimento dei costi e della massimizzazione del profitto aziendale.
9	Bifano Francesco Saverio	Il manuale del Direttore dei lavori per gli appalti pubblici e privati*	2004	DEI Tipografia del Genio Civile	Roma	Italiano	Il volume costituisce una guida sugli appalti pubblici e privati dedicata ai direttori dei lavori fornendo le norme basilari riguardanti la direzione lavori, la gestione dei contratti e la contabilità dei lavori.
10	Binder Stephen	Strategic Corporate Facilities Management	1992	Mcgraw-Hill	New York	Inglese	Il volume presenta strumenti, tecnologie e tecniche per massimizzare la produttività e ridurre i costi di gestione.
11	Bombelli F., Del Gatto M.L.	Strutture sanitarie, mercato immobiliare e Facility Management	2006	Il Sole 24 Ore	Milano	Italiano	Il libro presenta i risultati di un'indagine sul facility management nelle aziende ospedaliere lombarde.

N.	Autori	Titolo	Anno	Editore	Luogo	Lingua	Argomenti
12	Booty F.	Facility Management Handbook, 2nd ed.	2003	Butterworth Tolley	Londra	Inglese	Un libro completo dedicato alle principali discipline che sono comunemente classificate come facility management comprese: finanza, sicurezza, outsourcing, manutenzione dell'edificio, gestione dell'ambiente di lavoro, gestione del patrimonio.
13	Brauer Roger L.	Facilities Planning: The User Requirements Method	1992	American Management Association	New York	Inglese	Il volume evidenzia come eliminare i costi in eccesso relativi alla costruzione e alla manutenzione degli edifici con un metodo semplice ma sistematico.
14	Bressand Albert, Nicolaids Kalypso	Strategic trends in services: an inquiry into the global service economy	1989	Harper and Row	New York	Inglese	Il testo analizza il settore dei servizi focalizzandosi su quelle che sono le attuali tendenze legate alla globalizzazione del mercato.
15	Brooks A Atkin B	Total Facilities Management*	2005	Blackwell Publishing	Oxford	Inglese	L'intento del libro è quello di cercare di colmare il divario esistente tra teoria e pratica del facility management focalizzandosi sugli obiettivi aziendali legati a questo ambito.
16	Burnham John M.	Integrative Facilities Management	1994	IFMA	Houston, TX	Inglese	Il volume costituisce un importante bagaglio per il facility manager, fornendogli gli strumenti per ottenere un vantaggio competitivo nella gestione dei servizi in ambito manifatturiero.
17	Cantone L.	Outsourcing e creazione del valore. Ridisegnare i modelli di business per conseguire il vantaggio competitivo	2005	Il Sole 24 Ore	Milano	Italiano	Il libro nasce dal confronto fra docenti universitari e manager di imprese con l'intento di offrire una lettura completa e approfondita del fenomeno dell'outsourcing attraverso l'integrazione di due prospettive diverse ma complementari: da una parte il mondo della ricerca e dall'altra le testimonianze del mondo delle imprese.

N.	Autori	Titolo	Anno	Editore	Luogo	Lingua	Argomenti
18	Ciribini Angelo	Il Project Management nei lavori pubblici. I criteri di gestione dei procedimenti. Pianificazione, monitoraggio, controllo degli investimenti e degli interventi immobiliari	2003	Il Sole 24 Ore	Milano	Italiano	Il volume offre metodi, strumenti ed esemplificazioni concernenti la pianificazione, il monitoraggio e il controllo degli investimenti e degli interventi immobiliari promossi dalle amministrazioni pubbliche
19	Collins Cindy, Gentry Cynthia	Facilities Planning Handbook	1990	Tradeline, Incorporated	Orinda, CA	Inglese	Il libro fornisce utili indicazioni su come gestire il facility management in maniera efficace ed efficiente.
20	Cotts David G.; Lee M.	Facility Management Handbook - Mercato americano - 2nd Ed**	1999	American Management Association	New York	Inglese	Il principale intento del testo è dimostrare come una corretta gestione dei servizi di facility management incida sulla produttività e sui profitti attraverso un'analisi di tutte le aree interessate.
21	Cotts David G., Rondeau Edward P.	The Facility Manager's Guide to Finance and Budgeting	2003	AMACOM	New York	Inglese	Il volume può essere considerato una guida completa destinata al facility manager che consente di comprendere le principali criticità di tale figura professionale.
22	CRESME	Il mercato del Global Service e del Facility Management in Italia. Ricerca a cura del CRESME*	2001	CNIM	Roma	Italiano	Il volume analizza il mercato della domanda e dell'offerta di facility management in Italia per l'anno 2000 in riferimento alle altre realtà economiche europee e statunitensi e le prospettive della domanda potenziale.
23	CRESME Ricerche, Proseg Italia	Il Facility Management: secondo rapporto sulle dinamiche del mercato*	2002	CRESME	Italia	Italiano	Il volume propone una panoramica riguardante l'andamento del mercato italiano del facility management sia in ambito pubblico che privato.

N.	Autori	Titolo	Anno	Editore	Luogo	Lingua	Argomenti
24	Curcio Silvano	Lessico del facility management. Gestione integrata e manutenzione degli edifici e dei patrimoni immobiliari**	2003	Il Sole 24 Ore	Milano	Italiano	Questo libro costituisce un importante strumento non solo per la formulazione di comuni basi terminologiche e lessicali e per l'uniformazione del linguaggio tecnico-specialistico ma anche e soprattutto per la promozione, lo sviluppo e la diffusione della cultura e dell'innovazione del settore.
25	Curcio Silvano	Manutenzione dei Patrimoni Immobiliari*	2002	Editrice Maggoli	Rimini	Italiano	Il testo raccoglie le note sui vari aspetti della manutenzione dei patrimoni immobiliari.
26	De Toma Fulvio	Facility management e global service. Opportunità e prospettive per l'innovazione dell'impresa sociale e marginale**	2003	Franco Angeli	Milano	Italiano	Il libro traccia un quadro del facility management e compie una prima ricognizione del mercato attraverso l'esame della situazione in Lombardia e in Campania.
27	D'Egidio Franco	Il global service management (GSM): un approccio globale vincente nella nuova era dei servizi*	1990	Angeli	Milano	Italiano	Il libro presenta un nuovo approccio globale vincente nell'era dei servizi: il Global Service Management avvalendosi di dati scaturiti da ricerche compiute negli USA, in Scandinavia e in Giappone negli anni '90.
28	Delmastro Michele, Marsocci Lorenzo e Martinelli Nicola	La manutenzione programmata in edilizia. Metodi e strumenti operativi, dalla progettazione alla gestione dei patrimoni*	2000	Il Sole 24 Ore	Milano	Italiano	Il volume analizza tutte le attività specifiche della manutenzione programmata quelli che si sono affermati negli ultimi anni e le ricadute informatiche sulla gestione del patrimonio immobiliare.
29	Erdenberger Peter	Global Facility Investment	1991	Renouf Pub Co Ltd	New York	Inglese	Il libro analizza l'incidenza del facility management sul business aziendale focalizzandosi in particolare sull'impatto economico.

N.	Autori	Titolo	Anno	Editore	Luogo	Lingua	Argomenti
30	Facility Management Association of Australia	Glossary of facility management terms	2001	Facility Management Association of Australia Limited	Sidney	Inglese	Il libro è un glossario contenente un elenco di termini concernenti la disciplina del facility management e proposti anche in relazione alle altre discipline.
31	Facility Management Institute	What's Next for Facility Management*	1996	Facility Management Institute, Herman Miller Research Corp	Michigan	Inglese	Il libro presenta gli strumenti innovativi per il miglioramento delle procedure per il facility management.
32	Friday Story	Organization Development for Facility Managers: Tracing the DNA of FM Organizations**	2003	AMACOM	New York	Inglese	Il volume analizza l'evoluzione del facility management, sottolineando la crescente importanza che ha acquistato negli ultimi anni all'interno delle aziende.
33	Friday Story, Cotts David G.	Quality Facility Management: A Marketing and Customer Service Approach	1994	Wiley	New York	Inglese	Gli autori hanno riversato nel libro tutta la loro conoscenza ed esperienza per cercare di sottolineare l'importanza della qualità nel facility management evidenziandone soprattutto gli impatti sul cliente e sul business aziendale.
34	Furlanetto L., Mastroforti C.	Outsourcing e Global Service. Nuova frontiera della manutenzione**	2000	Franco Angeli	Milano	Italiano	Il volume evidenzia come il global service fornisca un approccio innovativo per la gestione delle manutenzione, attraverso un network di partner che assicurano una efficacia del servizio fornito.
35	Guerrieri Angelo	Global service immobiliare**	2003	Il Sole 24 Ore	Milano	Italiano	Il libro analizza il processo di erogazione dei servizi manutentivi dei patrimoni immobiliari secondo la modalità del global service mettendo in evidenza l'innovazione apportata nel servizio manutentivo.

N.	Autori	Titolo	Anno	Editore	Luogo	Lingua	Argomenti
36	Guerrieri Cesare	Le soluzioni informatiche per l'impresa. I contratti di sviluppo software, system integration, facility management e outsourcing**	1999	Il Sole 24 Ore	Milano	Italiano	Il libro tratta in modo integrato le quattro soluzioni informatiche più attuali che assistono gli utenti nella redazione e nella definizione dei relativi contratti, dallo sviluppo di programmi personalizzati, alla Systems Integration, al Facility Management fino all'outsourcing.
37	Guidoreni Fiorenzo; Marsocci Lorenzo	Global service: manutenzione e facility management. Linee Guida per l'appalto di servizio*	2003	DEI Tipografia del Genio Civile	Roma	Italiano	Una guida per conoscere le tematiche legate al servizio del global service manutentivo e le procedure relative all'affidamento dell'appalto.
38	Gustin Joseph F.	Safety Management: A Guide for Facility Managers	2004	Marcel Dekker Inc	New York	Inglese	Il libro si propone come una guida a disposizione del facility manager per aiutarlo nella gestione della sicurezza evidenziando come una corretta amministrazione possa evitare sprechi e quindi massimizzare la produttività.
39	Gustin Joseph F.	The Facility Manager's Handbook*	2003	Fairmont Press	New York	Inglese	Il volume fornisce una panoramica della disciplina focalizzandosi su strumenti, metodologie e modalità di gestione.
40	Hamer Jeffrey M.	Facility Management Systems	1988	Van Nostrand Reinhold	New York	Inglese	Il volume analizza gli strumenti di cui si può avvalere il facility manager nella gestione dei servizi, focalizzandosi in particolari su quelli informatici.
41	Hanna Steven R.; Konz Stephan A.	Facility Design and Engineering	2004	Holcomb Hathaway Publishers	New York	Inglese	Il volume affronta tutti gli aspetti legati ai servizi di facility management soprattutto in relazione all'edificio fornendo importanti indicazioni relative alla loro gestione.

N.	Autori	Titolo	Anno	Editore	Luogo	Lingua	Argomenti
42	IFMA Italia	Benchmarking: strumento manageriale per gestire i costi legati al Facility Management	2000	IFMA Italia	Milano	Italiano	Il volume contiene i risultati della ricerca condotta da IFMA Italia nel '98-'99 sui costi legati alla gestione dei servizi di supporto in azienda (divisi in servizi all'edificio, allo spazio e alle persone).
43	IFMA Italia	Facility Management e Creazione del Valore	2004a	IFMA Italia	Milano	Italiano	La pubblicazione mira a mettere in luce quali caratteristiche debba possedere una società di facility management per generare valore attraverso una gestione efficiente dei servizi.
44	IFMA Italia	Facility Management: Make, Buy or Partnership? Guida all'acquisto*	2004b	IFMA Italia	Milano	Italiano	Nel volume vengono analizzate le possibili strutture di gestione delle facilities alle quali corrispondono diverse modalità di ricorso al mercato e differenti criteri di scelta dei fornitori.
45	IFMA Italia	Benchmarking: driver di costo e parametri di confronto	2005	IFMA Italia	Milano	Italiano	Il volume è il risultato del 4° studio comparativo che ha visto i facility manager associati riuniti in un gruppo di lavoro al fine di confrontare costi, modalità di gestione e procedure di erogazione dei servizi in diverse aziende.
46	IFMA Italia	Benchmarking: modalità di gestione e costi delle facility	2002	IFMA Italia	Milano	Italiano	Il libro dà la possibilità a chi deve gestire le facility aziendali di confrontare numeri, processi, parametri qualitativi e conseguire benefici nelle scelte operativo-gestionali del patrimonio immobiliare e dei servizi.
47	Ingalls Lee, Bruxvoort, Barbara V. and Mihos Jason	Facilities Planning Handbook, 3rd edition	1994	IFMA	Houston,	Inglese	Il testo fornisce delle nozioni base riguardanti il facility management (contiene anche un completo glossario dei termini inerenti alla disciplina del Facility Management).
48	Jon Ryburg	Best F.M. Practices	2001	McGraw Hill	New York	Inglese	Il volume presenta quelle che sono le esperienze di oltre 60 aziende relativamente alla gestione dei servizi di facilities.

N.	Autori	Titolo	Anno	Editore	Luogo	Lingua	Argomenti
49	Kaiser Harvey H.,	Facilities Audit: A Process for Improving Facilities Conditions	1993	IFMA	Houston,	Inglese	Il volume si propone come strumento semplice ed essenziale di sussidio al facility manager.
50	Keith Alexander	Facilities Management. Theory and Practise - Mercato americano**	1996	Spons Architecture Price Book	Londra	Inglese	Questo libro offre una panoramica della natura multidisciplinare del facility management, cercando di creare un collegamento tra teoria e pratica e riconoscendo l'importanza della partnership che si deve instaurare tra le parti.
51	Keith Alexander	Facility Management: Innovation and Performance*	2005	Spon Press	London e New York	Inglese	Il libro presenta una serie di framework per il facility management che comprendono alcune metodologie per ottimizzare le performance del business aziendale.
52	Kyle Robert C., Baird Floyd M., Spodek Marie S.	Property Management	2004	Dearborn Real Estate Education	Chicago	Inglese	Il volume fornisce un'indagine generale del campo della gestione immobiliare. Descrive le funzioni del Property Manager, e delinea i passi generali per creare un piano e utilizzare strumenti per la gestione di vari tipi di proprietà immobiliare.
53	Lewis Bernard T.	Facility Inspection Field Manual A Complete Condition Assessment Guide	2000	McGraw Hill	New York	Inglese	Il libro fornisce utili indicazioni su come gestire il facility management in maniera efficace ed economicamente efficiente.
54	Lewis Bernard T.	Facility Manager's Operation and Maintenance Handbook	1999	McGraw-Hill Professional	New York	Inglese	Il volume fornisce le indicazioni che devono stare alla base di una corretta gestione della manutenzione.

N.	Autori	Titolo	Anno	Editore	Luogo	Lingua	Argomenti
55	Lewis Bernard T.	Facility Manager's Portable Handbook	2000	McGraw Hill	New York	Inglese	Il libro illustra i vantaggi conseguenti a una corretta gestione del facility department, fornendo procedure e tecniche relativamente all'amministrazione, alla manutenzione, alla gestione delle infrastrutture, avvalendosi di numerosi case studies.
56	Lewis Bernard T., Paryant Richard	The Facility Manager's Emergency Preparedness Handbook	2003	American Management Association	New York	Inglese	Il testo contiene direttive e metodologie per far fronte alle potenziali emergenze, identificando le risorse da utilizzare, i piani da attuare e le modalità di gestione, proponendosi come un sussidio fondamentale per un facility manager.
57	Lewis Bernard T., Paryant Richard	Facility Inspection Field manual	2000	McGraw-Hill	New York	Inglese	Il testo costituisce un sussidio per il facility manager aiutandolo a gestire al meglio i servizi con il minor dispendio di risorse attraverso metodologie e strumenti innovativi.
58	Magee Gregory H	Facility Maintenance Management, A Construction Means Data Group Company	1994	McGraw Hill	New York	Inglese	Il volume espone e dimostra il valore delle nuove tecniche utilizzate per gestire la manutenzione, fornendo una guida utile per organizzare il proprio dipartimento, programmare, gestire il budget, controllare i risultati e rafforzare il proprio ruolo all'interno dell'azienda.
59	Magee Gregory H.	Facilities Maintenance Management	1988	R.S. Means Company	South Shore, USA	Inglese	Il volume contiene le tecniche maggiormente utilizzate e riconosciute per una gestione di successo della manutenzione di un edificio.
60	Mahoney John P., Kackler Linda S.	The Complete Guide to Contracts Management for Facilities Services*	1996	P T Publications	West Palm Beach	Inglese	Il volume contiene una raccolta di contratti sia relativi ai prodotti che ai servizi, fornendo per ciascuno applicazioni e limitazioni.

N.	Autori	Titolo	Anno	Editore	Luogo	Lingua	Argomenti
61	McGregor Wes, Danny Shiem Danny, Then Skin	Facilities Management and the Business of Space - Butterworth-Heinemann; 1st edition	2000	Butterworth-Heinemann	Woburn	Inglese	Il volume presenta le metodologie relative all'amministrazione degli ambienti di lavoro e i processi e gli strumenti utilizzati per valutare e verificare la gestione dei servizi.
62	McGregor Wes, Shiem Danny, Then Shin	Facilities Management and the Business of Space - Butterworth-Heinemann; 1st edition	1999	John Wiley & Sons Inc	New York	Inglese	Il volume si focalizza sugli aspetti strategici e tattici legati alla gestione del posto di lavoro e dei processi aziendali.
63	McKinley Conway	Corporate Facility Planning	1997	Conway Publications	Norcross,	Inglese	Il libro affronta le principali tematiche inerenti la gestione di un patrimonio concentrandosi sia sulle attività operative che su quelle di pianificazione.
64	McKinley Conway H., Liston Linda L.	Facility Planning Technology	2001	Conway Data	Norcross, Georgia USA	Inglese	Il volume è costituito da più di 200 articoli scritti dagli esperti del settore in cui vengono analizzati casi studio, tecniche operative legate all'aspetto pratico del facility management.
65	Meyers Fred E., Stephens Matthew P.	Manufacturing Facilities Design and Material Handling - Prentice Hall; 3rd edition	2004	Prentice Hall	New Jersey	Inglese	Il libro esplora le tecniche e le procedure per sviluppare una gestione efficiente del facility management.
66	Migs Damiani A. S.	Moving up the Organization in Facilities Management: Proven Strategies to Increase Productivity in Your Workforce	1998	SciTech Publishing	New York	Inglese	Il volume illustra le tendenze dell'outsourcing, del re-engineering della manutenzione e della gestione del personale nelle piccole e medie imprese, sottolineando l'importanza che il facility management sta assumendo all'interno delle aziende.

N.	Autori	Titolo	Anno	Editore	Luogo	Lingua	Argomenti
67	Molinari C.	Procedimenti e metodi della manutenzione edilizia	2002	Esselibri, Simone Editore	Napoli	Italiano	Il volume tratta i temi della manutenzione programmata in edilizia. Propone un'organizzazione complessiva della materia, le cui linee guida sono il processo di progettazione e gestione di sistemi edilizi.
68	Molnar John	Facilities Management Handbook*	1983	Van Nostrand Reinhold	New York	Inglese	Lo scopo che si pone il volume è quello di riunire in un volume pratico, le informazioni che trovano solitamente spazio in riviste specializzate e tecniche.
69	Nutt Bev; McLennan Peter	Facility Management. Risks and Opportunities - Mercato Inglese	2002	Blackwell Science	Oxford	Inglese	Il libro si propone di creare un bagaglio di conoscenze del facility management avvalendosi della descrizione di casi pratici.
70	Park Alan	Facilities Management. An Explanation. Mercato Inglese - 2nd Ed	1998	Macmillan Press Ltd	Basingstoke Hampshire	Inglese	Questo libro costituisce un'introduzione al facility management, con particolare attenzione sul ruolo delle Information Technologies.
71	Payne Trevor	Facilities Management. Current Issues Facing Managers - Mercato americano	2000	Chandos Publishing	Oxford	Inglese	Questo libro fornisce utili indicazioni su come gestire i servizi di facility management rispondendo a delle domande chiave relative a tale argomento sottolineando l'importanza del cliente finale.
72	Petrocelli Kenneth L. and Thumann Albert	Facilities Evaluation Handbook	2000	Fairmont Press	New York	Inglese	Il volume fornisce utili indicazioni per lo sviluppo di strategie per la gestione dei servizi.

N.	Autori	Titolo	Anno	Editore	Luogo	Lingua	Argomenti
73	Piper James E.	Handbook of Facility Management: Tools and Techniques, Formulas and Tables	1995	Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, c1995.	New York	Inglese	Il libro fornisce procedure e strumenti che permettono di valutare e migliorare la gestione della manutenzione; pertanto risulta adatto per rispondere ai problemi manutentivi legati alla gestione dei servizi di facility management.
74	Pisani B.	La valorizzazione strategica degli immobili - Il nuovo ciclo edile e immobiliare: dall'investimento alla gestione*	2003	Il Sole 24 Ore	Milano	Italiano	Il volume comprende e integra diversi e tra loro complementari approfondimenti che permettono di cogliere le caratteristiche e le dinamiche del nuovo mercato immobiliare italiano sviluppatosi a partire dalla metà degli anni '90.
75	Propst G., Armstrong David L., Facility Management Institute, Po- pe Paul	Practices in Facility Management	1982	Facility Management Institute	Michigan	Inglese	Il volume analizza il facility management da un punto di vista prettamente pratico, basandosi su alcuni case studies.
76	Qayoumi Mohamad H.	Electrical Systems: A Guide for Facility Managers	2000	Fairmont Press	New York	Inglese	Il volume analizza quali debbano essere i compiti del facility manager relativi alla manutenzione degli impianti elettrici.
77	Quarteman Lee, Arild Amundsen, William Nelson, Tuttle Herbert	Facilities and Workplace Design: An Illustrated Guide	1998	Engineering & Management Press	Norcross	Inglese	Il libro presenta le metodologie e gli strumenti a supporto del facility management che trovano applicazione in diversi casi pratici.

N.	Autori	Titolo	Anno	Editore	Luogo	Lingua	Argomenti
78	Rondeau E. P., Brown Robert, Kevin, Lapides Paul D.	Facility Management - Mercato americano	1995	Wiley	New York	Inglese	Il volume fornisce ai facility manager e alle aziende erogatrici dei servizi utili direttive per comprendere e adattarsi all'attuale mercato.
79	Sievert Richard W.	Total Productive Facilities Management	1998	R.S. Means Company	South Shore, USA	Inglese	Il libro si propone come guida completa mediante la quale, ottimizzando la gestione delle facilities, si possono raggiungere gli obiettivi aziendali con efficienza.
80	Silverman R.A.	Corporate Real Estate Handbook	1987	McGraw-Hill Education	New York	Inglese	Questo testo fornisce, mediante l'aiuto di sedici esperti in materia, le conoscenze e le strategie necessarie per valutare le proprietà immobiliari di un'azienda e gestire e valorizzare gli asset.
81	Smith Paul R., Seth Anand K., Porter William L., Wessel Roger P., Styriest David L., Neitlich Mark W.	Facilities Engineering and Management Handbook: Commercial, Industrial, and Institutional Buildings	2001	McGraw-Hill Professional Publishing	New York	Inglese	Il volume fornisce gli strumenti essenziali per analizzare, comparare e gestire la manutenzione e le attività correlate a un edificio per il raggiungimento dei migliori risultati.
82	Smith Paul R., Seth Anand K, et al.	Facilities Engineering and Management Handbook: Commercial, Industrial, and Institutional Buildings	2001	McGraw-Hill Professional Publishing	New York	Inglese	Il volume delinea una caratterizzazione del facility management soprattutto in riferimento all'edificio, offrendo una panoramica dei sistemi commerciali, istituzionali e industriali correlati a tale disciplina.

N.	Autori	Titolo	Anno	Editore	Luogo	Lingua	Argomenti
83	Solustri Claudio	Gestione integrata dei patrimoni immobiliari. Global service - Piani di manutenzione: * teoria e pratica *	2003	Sistemi Editoriali	Napoli	Inglese	Il libro traccia i principi teorici e riporta numerosi aspetti pratici della gestione dei patrimoni immobiliari.
84	Stipanuk David M.	Hospitality Facilities Management and Design	2001	Educational Institute of the Americas Hotel	New York	Inglese	Il volume contiene una parte dedicata all'analisi dei servizi di facility management, focalizzandosi in particolare sull'ambito manutentivo e una parte in cui esamina le modalità con cui questi debbano essere gestiti per garantire un buon funzionamento dell'edificio.
85	Sule D. R.	Manufacturing Facilities: Location, Planning, and Design, 2nd	1994	PWS Publishing	Boston	Inglese	Il volume affronta le problematiche relative alla pianificazione delle facilities trattando nello stesso tempo argomenti quali il layout di fabbrica, la movimentazione materiali.
86	Talamo C.	La manutenzione in edilizia. Le coordinate di una nuova professione	1998	Maggioli	Rimini	Italiano	Il testo individua le competenze professionali del personale addetto alla manutenzione edilizia.
87	Teicholz Eric	Facility Design and Management Handbook	2001	McGraw-Hill Professional	New York	Inglese	In questo libro vengono illustrate i principali strumenti, strategie, tecnologie che hanno rivoluzionato il facility management negli ultimi cinque anni.
88	Teicholz Eric	Computer-Aided Facility Management	1992	McGraw-Hill Professional	New York	Inglese	Il libro analizza gli strumenti a supporto del facility management focalizzandosi particolarmente su quelli legati ai sistemi informativi (CAFM).
89	Teicholz Eric, Ikeda Takehido	Facility Management Technology: Lessons from the U.S. and Japan	1995	Wiley	New York	Inglese	Il volume riporta alcune esperienze relative alla gestione del facility management di alcune aziende statunitensi e giapponesi.

N.	Autori	Titolo	Anno	Editore	Luogo	Lingua	Argomenti
90	Tompkins James A.	Facilities Planning Wie (3rd edition)	2003	Wiley	New York	Inglese	Il volume affronta la descrizione di quelli che sono i servizi di facility management, dando ampio spazio alle modalità di controllo e misurazione delle performance.
91	Tompkins James A., White John A., Bozer Yavuz A., Tanchoco J. M. A.	Facilities Planning - 3 edition	2002	Wiley	New York	Inglese	Il volume presenta le attuali modalità di gestione dei servizi di facility management nelle aziende, fornendo indicazioni generali per la programmazione delle attività e definizione delle risorse necessarie.
92	Tronconi O. e Ciaramella A.	Manuale del Facility management, Metodi e pratiche	2006	Il sole 24 ore	Milano	Italiano	Il volume definisce il facility management, illustra la realtà italiana, le modalità di gestione del patrimonio immobiliare (caratteristiche contrattuali, metodologie, ...), le caratteristiche della domanda e dell'offerta.
93	Tronconi Oliviero, Ciaramella Andrea e Pisani Barbara	La gestione di edifici e patrimoni immobiliari. Asset, Property e Facility Management. Analisi, modelli operativi ed esperienze a confronto*	2002	Il sole 24 ore	Milano	Italiano	Il volume si pone l'obiettivo di fornire agli operatori professionali del settore immobiliare uno strumento in grado di inquadrare organicamente i molteplici aspetti che hanno caratterizzato, e ancor più caratterizzeranno in futuro, le dinamiche evolutive e innovative del settore.
94	Tronconi Oliviero, Piazzotta Marco, Ciaramella Andrea e Marchetti Loredana	I sistemi di misurazione immobiliare*	2002	Il Sole 24 Ore	Milano	Italiano	Il libro analizza le innovazioni e le trasformazioni del settore immobiliare e quindi presenta una ricerca sulle misurazioni di tipo metrico di immobili.

N.	Autori	Titolo	Anno	Editore	Luogo	Lingua	Argomenti
95	Tronconi, Ciaramella	Gestire la manutenzione. Le tre fasi previste dalla Merloni	2003	DEI Tipografia del Genio Civile	Roma	Italiano	Il volume costituisce una guida pratica relativa alle attività di manutenzione nel settore edile, elettrico, impiantistico che consente di gestire il servizio di manutenzione e i relativi documenti.
96	Turcato G.P., Valastro F., Zanoni M.	Guida alla redazione del contratto di appalto. Le linee guida per redigere contratti secondo il DPR 554/99 e il Dm 145/00	2003	DEI Tipografia del Genio Civile	Roma	Italiano	Il volume raccoglie tre schemi di contratto di appalto, elaborati tenendo conto della nuova esigenza di coordinare le norme del regolamento con quelle del nuovo Capitolato generale. Gli schemi di contratto proposti ("a misura", "a corpo" e "a corpo e a misura") consentono la stipula di contratti di appalto limitati a poche pagine, all'interno delle quali si richiamano totalmente le norme contenute nello schema di contratto.
97	UNI	Manutenzione & Global Service*	2004	UNI	Milano, Roma	Italiano	Sviluppato in collaborazione con CNIM (Comitato Nazionale Italiano per la Manutenzione), contiene tutte le norme UNI che trattano espressamente di manutenzione.
98	Williams Bernard	An Introduction to Benchmarking Facilities and Justifying the Investment in Facilities	2000	British Institute of Facilities Management	Londra	Inglese	Il libro fornisce una descrizione approfondita delle pratiche per il confronto e l'analisi degli investimenti delle facilities.
99	Worthington, J.	Reinventing the Workplace	1997	Architectural Press	Boston	Inglese	Questo testo analizza le principali problematiche e l'impatto che il design e la gestione ottimale del posto di lavoro hanno sulla produttività.
100	Wrennell William, Lee Quarterman	Handbook of Commercial and Industrial Facilities Management	1994	McGraw-Hill Professional	New York	Inglese	Il volume si presenta come un testo particolarmente adatto per coloro che si apprestano a pianificare e gestire i servizi correlati all'edificio.

Appendice C Principali riviste di settore

Di seguito vengono riportate le principali riviste in ambito internazionale e nazionale riguardanti il Facility Management. Si descrivono brevemente queste riviste in modo da delinearne le principali caratteristiche.

Riviste scientifiche internazionali	
1	Facilities
2	Journal of Facilities Management
Riviste estere del settore	
3	Facility Management Magazine
4	Facility Manager
5	Fmworld
6	Health Facilities Management
7	Premises & Facility Management
8	Today's Facility Manager
Riviste nazionali del settore	
9	Edilizia e Territorio
10	Gestire
11	Manutenzione, Tecnica e Management
12	Soluzioni Facility Management

C.1 Riviste scientifiche internazionali

Facilities

Facilities è la rivista ufficiale dell'*European Facility Management*. Ricopre aspetti riguardanti il facility management (servizi alle persone, layout degli spazi, effetti dei cambiamenti delle aziende sul proprio patrimonio, sviluppo e classificazione di tale pratica, riferimenti a iniziative di alto livello ecc.), e guida i lettori nell'individuazione dei propri obiettivi di business e nell'ottimizzare le proprie risorse legate alla configurazione e all'utilizzo dello spazio. È pubblicata in sette volumi per anno, ed è inoltre disponibile *on line* tramite il *database* di *Emerald*.

Journal of Facilities Management

È una rivista di livello strategico indirizzata ai dirigenti che si occupano di *Facilities* e *Corporate Real Estate*. Redatto da esperti internazionali provenienti dalle maggiori aziende e dai più importanti istituti nel campo del facility management, il *Journal of Facilities Management* pubblica casi studio e analisi dettagliate che mostrano come le facilities possano giocare un ruolo importante nel supportare la strategia aziendale. Questa rivista tratta tematiche sia di stampo prettamente teorico che pratico presentando casi applicativi e dati statistici ascrivibili alle tematiche della gestione dei servizi di supporto al *core business*.

C.2 Riviste estere del settore

Facility Management Magazine

È una rivista bimensile e costituisce un valido strumento di supporto agli operatori del mondo dei servizi spaziando in tutte le aree relative al *Facility Management*, come *Property Management*, *Manutenzione*, *Normative*, *Energy & Environment*, *Security & Relocation* ecc.

Facility Manager

È la rivista ufficiale dell'*International Association of Assembly Managers* (IAAM).

FM World

È la rivista ufficiale del *British Institute of Facilities Management* (BIFM). Si tratta di una pubblicazione bimensile distribuita agli oltre 8500 membri del BIFM. Da sottolineare la pubblicazione nella primavera del 2005 di una serie di articoli relativi allo stato dell'arte del *Facility Management* nei Paesi Europei in cooperazione con l'EuroFm.

Health Facilities Management

Health Facilities Management è la rivista dedicata alla gestione delle facilities in ambito sanitario. Fornisce informazioni inerenti la pianificazione delle facilities, progettazione e costruzione, approvvigionamenti, energy management e molti altri temi legati alla gestione dei servizi non *core* in ambito sanitario. La rivista collabora con diverse istituzioni americane come American College of Healthcare Architects (ACHA); American Society for Healthcare Engineering (ASHE); American Society for Healthcare Environmental Services (ASHES) e American Hospital Association.

Premises & Facility Management

È la più importante rivista di settore nel Regno Unito, nonché la più longeva. Ha descritto la gestione nel settore pubblico e commerciale delle facilities e documentato la nascita e lo sviluppo del facility management.

Today's facility manager

Costituisce un punto fermo relativamente alla gestione della qualità, della progettazione e della manutenzione delle *facilities*. È una rivista rivolta agli esperti del settore industriale e dei servizi in generale. Contiene numerosi articoli che toccano tutti gli argomenti relativi a tematiche come programmazione, gestione patrimoniale, strumenti informatici, gestione qualità ecc.

C.3 Riviste nazionali del settore

Edilizia e Territorio

È il settimanale del Sole 24 Ore che da oltre nove anni riporta tutte le notizie e la documentazione pratica relativa al mondo dell'edilizia. Fornisce le ultime novità sul mercato immobiliare e sulle aree confinanti del progetto urbano, del *Global Service*, del *Facility Management*, dei nuovi servizi. Ampio spazio è dedicato alle imprese di costruzioni e lo spostamento verso nuovi settori di *business*; ai progetti di riqualificazione in ambito urbano; agli operatori; alla dismissione e riqualificazione del patrimonio pubblico; alle indagini sul mercato immobiliare; al *Global Service* (mercato, bandi); alla

consulenza e alla formazione. Contiene cronaca e attualità normativa, legislazione, nuovi temi e idee per grandi e piccoli operatori, interventi di esperti, prospettive future, racconti delle imprese che cercano nuove strade e dei loro progetti.

Gestire

Gestire è la rivista ufficiale di IFMA Italia. Riporta le novità più interessanti e analizza in ogni numero, grazie all'ausilio di casi studio, interviste e approfondimenti, gli aspetti più attuali del FM. Questa rivista è distribuita in tutta Italia ed è rivolta principalmente ai professionisti del settore. Consente, inoltre, il contatto e lo scambio di informazioni permettendo così ai professionisti interessati di affrontare il mercato con un approccio innovativo.

Manutenzione, Tecnica e Management

È la rivista dedicata alla manutenzione e gestione degli impianti industriali. Offre informazioni sulla progettazione, la selezione, l'installazione e la manutenzione di macchine, apparecchiature e impianti. Questa rivista è l'organo ufficiale di Aiman, l'Associazione Italiana di Manutenzione. La rivista si è imposta sul mercato della comunicazione industriale per l'innovativa formula di integrazione con la fiera BI.MAN, la più importante manifestazione italiana dedicata alla manutenzione e all'ingegneria degli impianti industriali, di cui Manutenzione Tecnica & Management è partner e sponsor.

Soluzioni Facility Management

È una rivista di Facility Management e outsourcing, che fornisce ai lettori un panorama ragionato del mercato, delle opportunità e delle tendenze in atto. Si rivolge prevalentemente a manager di grandi e piccole aziende che operano nel settore, società di consulenza, amministratori ed economisti di ospedali pubblici e università, Assessori e capi ripartizione di comuni, provincie e città. È pubblicata in 4 volumi annuali con cadenza trimestrale.

Appendice D Autori più citati

In questa appendice sono riportate le biografie degli autori più importanti e citati nell'ambito del facility management.

Ciaramella Andrea, architetto, docente alla Prima Facoltà di Architettura del Politecnico di Milano. Opera culturalmente e professionalmente nell'ambito delle problematiche organizzative legate al mondo immobiliare e delle costruzioni. È membro della *International Construction Faculty della Royal Institution of Chartered Surveyor*.

Cigolini Roberto, è professore associato presso il Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano; fa parte della Commissione Manutenzione dell'UNI e di diversi gruppi di lavoro del Comitato Europeo Manutenzione CEN TC319.

Cotts G. David, è l'ex presidente dell'IFMA; è riconosciuto a livello internazionale come uno dei maggiori conoscitori della disciplina del facility management. È responsabile della gestione della manutenzione presso la *World Bank* a Washington e insegna facility management all'Università di George Washington.

Curcio Silvano, architetto, direttore generale di Terotec, è docente presso l'IUAV Università di Venezia e coordinatore scientifico e docente presso l'Università La Sapienza di Roma. Coordinatore nazionale dei Comitati normativi dell'UNI "Sistemi informativi" e "Global Service" per la manutenzione dei patrimoni immobiliari, membro italiano della Commissione "Facility management & Maintenance" del CIB, direttore dei programmi nazionali di ricerca del Ministero della Sanità sul facility management degli edifici ospedalieri, è autore di numerose ricerche e pubblicazioni sulle problematiche tecnologiche connesse alla gestione e alla manutenzione immobiliare e urbana.

Furlanetto Luciano, ingegnere chimico, già presidente per nove anni, è membro del consiglio direttivo dell'Aiman (Associazione Italiana fra i tecnici di manutenzione). È anche presidente della Sottocommissione 1 - "Principi di manutenzione e terminologia" dell'UNI e vicepresidente della Commissione di manutenzione.

Guidoremi Fiorenzo, professore ordinario di Tecnologia dell'Architettura al Politecnico di Milano, si occupa di problemi legati all'innovazione gestionale e tecnologica del settore delle costruzioni/immobiliare.

Marsocci Lorenzo, laureato in Architettura, fa parte della sottocommissione UNI "Manutenzione dei Patrimoni Immobiliari" per la quale è stato coordinatore e relatore della norma UNI 10875 "Criteri di stesura dei manuali d'uso e di manutenzione".

Payne Trevor, è a capo della *Head of Facilities* alla Oxford Radcliffe NHS Trust; è membro del *British Institute of Facilities Management* e ha ricevuto un MSc in facilities management dall'Università Strathclyde.

Pickard Martin, è *Certified Facility Manager* ed è l'attuale Presidente del capitolo anglosassone dell'IFMA; è inoltre membro del *British Institute of Facilities Management*, socio dell'*Institute of Training and Occupational Learning* e dell'*Institute of Customer Service*.

Rees David, è *Research Fellow* al *Facilities Management Graduate Centre*, della Sheffield Hallam University a Sheffield (Inghilterra); è membro del *British Institute of Facilities Management Research Committee* e del BIFM stesso.

Shiem-Shin Then Danny è professore associato al Politecnico di Hong Kong. È considerato tra i principali ricercatori nell'ambito del facility management con esperienze in Gran Bretagna, Australia e Hong Kong. Attualmente è membro dell'Hong Kong Institute of Facility Management (HKIFM).

Talamo Cinzia, docente presso il Dipartimento BEST del Politecnico di Milano, fa parte di diversi gruppi di lavoro UNI. Si occupa da molti anni dei temi relativi alla manutenzione programmata in edilizia e ha approfondito le tematiche riguardanti la formazione per le figure professionali dei servizi manutentivi e dei sistemi informativi immobiliari.

Valentini Stefano, docente presso il Politecnico di Milano, oltre a collaborare con l'Università La Sapienza e l'Università del Molise è fondatore e amministratore di VeA Consulting, società di consulenza; è autore di testi e pubblicazioni sull'outsourcing e sul facility management.

Appendice E

Principali conferenze

Nel panorama mondiale sono presenti molte conferenze e workshop inerenti il facility management. In particolare si osserva come negli USA siano presenti molti expo e incontri relativi a questo ambito. In particolare, l'International Facility Management Association (IFMA), organizza la principale conferenza di livello internazionale: la World Workplace. Sono riportate anche alcune conferenze che si svolgono negli USA, in Europa e in Italia.

IFMA's World Workplace

È l'evento a livello internazionale più importante nel settore del facility management. Il livello qualitativo e la dimensione rendono l'evento il miglior ambiente per valutare, esplorare e condividere le proprie esperienze nell'ambito del facility management (<http://www.worldworkplace.org/>).

Facility Maintenance & Management Conference

È il principale evento riguardante il facility management nel Middle East e sono coinvolte le principali associazioni internazionali come IFMA e BIFM ma anche imprese quali Motorola, BASF e altre multinazionali. Prima della conferenza vengono svolti anche dei workshops.

Facilities Midwest

È un'esposizione fieristica e una conferenza educativa di due giorni rivolta a professionisti di facility management, responsabili di costruzione, design, operations e manutenzione di uffici commerciali, aziende, edifici istituzionali localizzati nelle regioni centrali degli Stati Uniti. L'evento è nato dai lettori del Building Operating Management and Maintenance Solutions magazines e dagli espositori della National Facilities Management & Technology Conference/Expo.

National Collegiate FM Technology Conference

La 2006 National Collegiate Facilities Management and Technology Conference (NCFMTC), in passato era conosciuta come la National Collegiate CADD Conference (NCCC). Fornisce un'eccellente opportunità per i decision makers e altri responsabili dello sviluppo di strategie a lungo-termine per campus e altre facilities statali e federali, nell'area dello space management, space planning, gestione documentale, e altri processi di facility management. È un punto di incontro per condividere tecniche, approcci, e piani computerizzati per gestire le facilities, che da l'opportunità di avere un contatto diretto con facility managers, information managers, amministratori, tecnici e altri stakeholders.

The European Facility Management Conference (EFMC)

Ogni anno EuroFM e IFMA organizzano una conferenza in Europa, denominata "*The European Facility Management Conference 20xx*". Un ruolo centrale è ricoperto da un gruppo di ricerca, cui viene dedicato un intero giorno o una parte cospicua della conferenza.

Vengono organizzate attività specifiche dedicate agli studenti per incentivare la loro partecipazione, quali per esempio un'esposizione di poster con premio, alloggi economici ecc. (<http://www.EFMC2006.com>).

BIFM Annual Conference

Questa conferenza è una delle più importanti conferenze organizzate dalla BIFM che attrae un ampio numero di persone. Si tratta di un appuntamento che ogni anno si focalizza attorno a un tema legato al mondo dei servizi di facility management.

Conferenza Italiana di Facility Management

La conferenza, promossa dall'IFMA, si prefigge l'obiettivo di diffondere e stimolare la crescita culturale ed economica del settore del facility management, attraverso la presentazione di testimonianze maturate nei contesti economici e aziendali più diversi.

Conferenza Internazionale sulla Gestione della Manutenzione

Frutto della collaborazione tra il CEN (Comitato Europeo di Normazione), il CNIM (Comitato Nazionale Italiano per la Manutenzione) e l'UNI (Ente Nazionale Italiano di Unificazione), ha lo scopo di mettere in contatto scienziati, ricercatori, tecnici ed esperti interessati ai temi correlati con la gestione della manutenzione nei diversi ambiti applicativi. La conferenza, articolata in sessioni tecniche, copre aspetti teorici e tecniche sperimentali. Nelle sessioni tecniche è possibile presentare lavori (memorie e casi di studio) inerenti alla gestione della manutenzione.

Appendice F Siti web

Globalservice.tv (<http://www.globalservice.tv>): sito web di informazione e supporto per gli esperti del settore del global service; contiene materiale relativo alla contrattualistica, normativa, misurazione delle performance, aspetti gestionale e organizzativi. Inoltre fornisce le ultime novità in merito a nuove pubblicazioni, normative e convegni relative al mondo dei servizi di supporto al *core business*.

Facilitiesnet (<http://www.facilitiesnet.com>): sito web ricco di news, appuntamenti, articoli e riviste. Interessante il forum di discussione dove è possibile confrontarsi relativamente a problematiche legate al mondo dei servizi.

Fise (<http://www.fise.org>): sito web della Federazione Imprese di servizi. Possiede il servizio di newsletter che consente ai soci di ricevere aggiornamenti del sito, di essere informati in anteprima sugli eventi FISE, del sistema Confindustria e, in generale, del mondo dei servizi, con possibilità di accreditamento diretto on line, di partecipare alle indagini e ai sondaggi tra gli associati e di ricevere le circolari di aggiornamento personalizzate per settore di appartenenza e le altre comunicazioni ufficiali agli associati, disponibili in tempo reale nell'archivio dei documenti degli ultimi cinque anni. Per ricevere le mail è necessario associarsi.

FMForum (<http://fmforum.org/>) forum di discussione dedicato esclusivamente al tema del facility management. Nel sito sono presenti diversi gruppi di discussione relativi a temi di interesse segnalati dagli operatori del settore. FMForum è sponsorizzato da associazioni e organizzazioni di FM.

FMLink (<http://fmlink.com>): sito web di riferimento per la ricerca di materiale scientifico riguardante il facility management. Contiene informazioni e spazi di discussione. Infatti, sono disponibili molti articoli delle principali riviste e associazioni del settore. Per scaricare alcuni articoli è necessario registrarsi al sito

TalkFM (<http://www.talkfm.net/>), nato nel luglio 2002 è stato il primo forum di discussione per professionisti e aziende che operano nel settore del facility management. Il sito è gratuito ma per usufruire di tutte le funzionalità messe a disposizione nel sito è necessario registrarsi.

i-FM (<http://www.i-fm.net/>): lanciato nel luglio 1999 è stato il primo sito contenente news giornaliera riguardanti il facility management. Tra le varie funzionalità, il portale mette a disposizione quattro canali di news, articoli, casi studio, e opinioni riguardanti la gestione dello spazio, dei servizi all'edificio, delle tecnologie e delle persone in riferimento all'ambito del facility management. Molti servizi all'interno sono a pagamento.

i-FMP (<http://www.i-fmp.net>): sito web rivolto ai practitioners nel settore del facility management. L'obiettivo è quello di costruire una piattaforma che consenta di condividere esperienze e conoscenze maturate nel settore al fine di fornire procedure, articoli, commenti e suggerimenti.

McMorrow Report.com (<http://www.mcmorrowreport.com>): sito web che dispone di una newsletter bi-settimanale gratuita. Il contenuto della newsletter riguarda le novità nel facility management, nel real estate, nell'outsourcing, nell'interior design e architettura, gli sviluppi dei fornitori e dei venditori, energy management, incolumità e sicurezza del luogo di lavoro e conferenze.

SchoolFacilities.com (<http://www.schoolfacilities.com/>): fornisce informazioni a facility managers, architetti, ingegneri, e fornitori su come mantenere puliti, sicuri e moderni gli ambienti scolastici. Questo sito contiene articoli, prodotti, liste di fornitori, e una newsletter (aggiornata settimanalmente) che si occupa di trends nel building maintenance, costruzione di scuole, school design, problematiche di indoor air quality e altro. Presenta un calendario di alcuni eventi inerenti il facility, l'energy management, il building maintenance, dove è possibile ricercare congressi, meeting e conferenze per città (americana), periodo o data, o tipologia.

Building.com - for facilities decision maker (<http://www.buildings.com/>): portale che contiene news e riporta numerose informazioni e link riguardanti il facility management e la gestione degli edifici. È il supplemento on-line delle riviste *Buildings Magazine* e *Buildings Interiors*; include articoli selezionati riguardo costruzioni, gestione e attività di interesse per i professionisti nel campo della gestione degli edifici, informazioni di prodotto, avvisi classificati, un forum di discussione, e un servizio di newsletter giornaliera. Il sito prevede una registrazione on-line per la sottoscrizione gratuita.

Today's facility manager (<http://www.todaysfacilitymanager.com/>): contiene informazioni selezionate sulla qualità, il design e la manutenzione delle facilities, prodotti, statistiche di industria, e fiere. Offre una community condivisa di esperti in facility management che esplorano e analizzano le problematiche che riguardano le facilities e i relativi ambienti. *Today's Facility Manager* è specializzato in pubblicazioni commerciali scritte ed edite per i dirigenti d'azienda che si occupano di facilities in tutta l'industria e nei settori dei servizi. Contiene un forum di discussione, ed è possibile iscriversi gratuitamente alla newsletter.

Edilizia e territorio (www.ediliziaterritorio.ilsole24ore.com/): la sezione *on line* dell'omonima rivista presenta, oltre che una raccolta di articoli inerenti il mondo dell'edilizia, tutta una serie di servizi esclusivi come le "News", che costituiscono un costante aggiornamento sulle novità e sugli ultimi avvenimenti del settore; la "Documentazione di base", per consultare l'archivio della documentazione essenziale di settore contenente le norme legislative e regolamentari di base, gli atti amministrativi più importanti e la giurisprudenza fondamentale; i "Focus", che esaminano le tematiche trattate dalla rivista con aggiornamenti quotidiani e approfondimenti settimanali, con testi, commenti, articoli e interviste.

Real Estate Words (<http://www.realestatewords.com/>): dizionario on-line di termini e parole legati al Real Estate, offerto come servizio free da The RealtyU® Group, leader nell'istruzione sul Real Estate, Real Estate Training, nei libri e corsi inerenti il Real Estate.

REIT Net (<http://www.reitnet.com/glossary/index.phtml>): fornisce strumenti e informazioni inerenti il Real Estate Investment. Il glossario è offerto dall'*Indiana University Center for Real Estate Studies*. Le definizioni sono in parte prese da *The Language of Real Estate Appraisal*, *Real Estate Finance & Investment* e *Realty Stock Review*.

Allegato

Delibera di costituzione del Tavolo di partnership

Viene presentata la delibera di costituzione del Tavolo di Partnership tra l'Azienda per i Servizi Sanitari n. 1 Triestina e l'Associazione Temporanea di Imprese, di cui Consorzio Nazionale Servizi è capogruppo.

La delibera contiene il regolamento che disciplina la struttura, la finalità, le funzioni e i poteri del Tavolo.

I contraenti hanno scelto di utilizzare la forma Tavolo di Coordinamento piuttosto che Tavolo di Partnership per evidenziare che il loro rapporto di collaborazione si trova ancora in fase iniziale.

DD 22 marzo 2006 di Prot./S.O.P.S. Reg. Del. 000191

Oggetto: Costituzione di un Tavolo di Coordinamento tra l'A.S.S. n. 1 "Triestina" e il R.T.I. Consorzio Nazionale Servizi Società Cooperativa di Bologna (Capogruppo), Consorzio Ravennate delle Cooperative di Produzione e Lavoro di Ravenna, SIRAM S.p.A. di Milano e Pedus Service P. Dusmann S.r.l. di Trento.

**SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA PER I SERVIZI SANITARI
N. 1 "TRIESTINA"
TRIESTE**

**DELIBERA
DEL DIRETTORE GENERALE**

L'anno duemilasei
Il giorno ventidue
del mese di marzo

IL DIRETTORE GENERALE

Dott. Franco ROTELLI nominato con decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 057/PRES del 05.03.2004

Oggetto: Costituzione di un Tavolo di Coordinamento tra l'A.S.S. n. 1 "Triestina" e il R.T.I. Consorzio Nazionale Servizi Società Cooperativa di Bologna (Capogruppo), Consorzio Ravennate delle Cooperative di Produzione e Lavoro di Ravenna, SIRAM S.p.A. di Milano e Pedus Service P. Dussmann S.r.l. di Trento.

Premesso che, con provvedimenti dell'A.S.S. n. 1 "Triestina" n. 1047 dd. 15.11.2001 e n. 1156 dd. 13.12.2001, si è deliberato, fra l'altro, di avviare una procedura ristretta - appalto concorso - ai sensi dell'art. 6, comma 2, lettera c) del D.L.vo 157/95 e s.m.i., per l'affidamento del servizio di gestione e manutenzione integrata del patrimonio immobiliare e degli impianti di proprietà e in gestione dell'Azienda per i Servizi Sanitari n. 1 "Triestina" (c.d. "global-service"), siti nel territorio della provincia di Trieste, per un periodo di sei anni, con aggiudicazione a favore dell'offerta economicamente più vantaggiosa, da confrontarsi con il prezzo posto a base di gara pari ad € 21.820.303,99.- (IVA esclusa), ai sensi dell'art. 23, comma 1, lettera b) del D.L.vo n. 157/95 e s.m.i., nonché di approvare il bando di gara;

che, con provvedimenti n. 1259 dd. 28.12.2001, n. 56 dd. 15.02.2002 e n. 99 dd. 28.02.2002, sono state determinate, fra l'altro, le modalità d'espletamento della gara e la gestione dell'appalto di Global Service nonché approvati la Lettera d'Invito, il Disciplinare di gara, il Capitolato Speciale d'Appalto e relativi allegati;

che, con provvedimento n. 553 dd. 10.12.2002, l'Azienda per i Servizi Sanitari n. 1 "Triestina" ha deliberato, fra l'altro, di approvare gli atti della gara in parola nonché di aggiudicare al RTI Consorzio Nazionale Servizi s.c. a r.l. di Bologna (capogruppo) - Consorzio Ravennate delle Cooperative di Produzione e Lavoro di Ravenna - SIRAM S.p.A. di Milano - Pedus Service P. Dussmann S.r.l. di Trento (già di Bolzano) il servizio di gestione e manutenzione integrata del patrimonio immobiliare e degli impianti di proprietà e in gestione dell'A.S.S. n. 1 "Triestina" (c.d. "global service"), siti nel territorio della provincia di Trieste, per il periodo di sei anni, con decorrenza dall'1.01.2003 al 31.12.2008, prorogabile di anno in anno, per un periodo massimo di ulteriori tre anni (contratto Rep. n. 8256 dd. 31.12.2002, registrato a Trieste il 15.01.2003, al n. 104, Serie 1, Liquidati € 132,83);

che, nel corso degli anni, dall'aggiudicazione a oggi, si sono verificati estensioni nell'ambito del quinto d'obbligo, integrazioni anche a fronte del mutamento delle necessità aziendali, fisiologico e/o straordinario e dell'aumento o diminuzione delle specifiche attività, revisioni prezzi contrattuali ecc....., sempre alle condizioni e secondo le modalità previste dal Capitolato Speciale d'Appalto (C.S.A.) e dall'offerta economica;

tenuto conto che, negli atti di gara, è prevista la potestà aziendale di controllo e di verifica dell'operato dell'appaltatore e, nello specifico:

- a opera del Servizio Tecnico, ordinare di eseguire prove e controlli sugli immobili, sugli impianti, sui cicli e sui materiali impiegati per le attività manutentrice e per il servizio energia (art. 5.8 del C.S.A.);
- nel corso dell'esercizio del servizio effettuare, tramite propri delegati rappresentanti, audit e ispezioni a propria discrezione (art. 5.16 del C.S.A.);

- attraverso l'Unità Operativa Economato, effettuare controlli qualitativi delle prestazioni previste dal contratto d'appalto, al fine di accertare la corrispondenza dei servizi erogati al Capitolato speciale (allegato E al C.S.A.);

preso atto che l'ATI, rispetto a quanto richiesto dal CSA, ha dichiarato in fase di offerta di:

- sapersi integrare all'organizzazione dell'A.S.S. 1 facendosi carico, in prima persona, delle problematiche e degli obiettivi stabiliti e condivisi;
- proporsi come "partner" e, quindi, come parte sinergicamente attiva nella ricerca di soluzioni progettuali migliorative (sia tecniche, sia gestionali, sia economiche) per tutta la durata del contratto;
- che la capacità organizzativa e gestionale, che rimane come *know-how* dopo aver sviluppato un progetto di Global Service, rappresenta un punto di forza e una forma di arricchimento per l'Azienda Sanitaria;
- che, al fine di individuare i punti di eccellenza e di criticità dell'appalto e di indicare le possibili modalità di miglioramento dello stesso e dei servizi in esso inseriti è stata promossa dalla Capogruppo, con il benessere della Committente, una ricerca affidata poi all'Università di Udine;

considerato che, a seguito dei risultati emersi dalla ricerca, è emersa la necessità/opportunità di incrementare l'efficienza e l'efficacia dell'appalto e, conseguentemente, le parti hanno deciso congiuntamente che il Servizio Tecnico della Committente di cui all'art. 5.8 del C.S.A. possa essere costituito e integrato da un tavolo di coordinamento al quale attribuire dette funzioni, con le finalità e i poteri meglio definiti nel testo dell'Accordo, allegato al presente provvedimento quale parte integrante dello stesso;

ritenuto, quindi, opportuno costituire, tra l'A.S.S. n. 1 "Triestina" e il R.T.I. Consorzio Nazionale Servizi Società Cooperativa di Bologna (Capogruppo), Consorzio Ravennate delle Cooperative di Produzione e Lavoro di Ravenna, SIRAM S.p.A. di Milano e Pedus Service P. Dussmann S.r.l. di Trento, il predetto Tavolo di Coordinamento al fine di assicurare il coordinamento della gestione dell'appalto c.d. "global service" e ottimizzare il controllo, lo sviluppo e la programmazione della relativa attività contrattuale e di stipulare, all'uopo, un Accordo secondo il testo congiuntamente concordato e allegato a questo atto;

preso atto che il presente provvedimento è stato proposto dalla Responsabile della S.O. Affari Generali e Progetti Speciali, i cui uffici hanno curato la relativa istruttoria;

inteso il parere favorevole del Direttore Sanitario e del Direttore Amministrativo;

**IL DIRETTORE GENERALE
DELIBERA**

1. di costituire, per le motivazioni di cui in narrativa, un Tavolo di Coordinamento tra l'A.S.S. n. 1 "Triestina" e il R.T.I. Consorzio Nazionale Servizi Società Cooperativa di Bologna (Capogruppo), Consorzio Ravennate delle Cooperative di Produzione e Lavoro di Ravenna, SIRAM S.p.A. di Milano e Pedus Service P. Dussmann S.r.l. di Trento, al fine di assicurare il coordinamento della gestione

- dell'appalto c.d. "global service" e ottimizzare il controllo, lo sviluppo e la programmazione della relativa attività contrattuale;
2. di stipulare, per quanto al punto 1, con il predetto R.T.I. Consorzio Nazionale Servizi Società Cooperativa di Bologna (Capogruppo), un Accordo secondo il testo che, allegato al presente provvedimento quale parte integrante dello stesso, contestualmente si approva.

Nessuna spesa consegue al presente atto.

Il presente atto diviene esecutivo alla data di affissione all'Albo Aziendale, ex art. 4, II comma, L.R. 21/92, come sostituito dall'art. 50, della L.R. 49/96.

IL DIRETTORE GENERALE
- dott. Franco Rotelli -

Parere favorevole del DIRETTORE SANITARIO
- dott. Mario Reali -

Parere favorevole del DIRETTORE AMMINISTRATIVO
- dott. Fulvio Franza -

SOPS/AC/tc

**SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA PER I SERVIZI SANITARI N. 1 "TRIESTINA"
TRIESTE**

Rep. n.

OGGETTO: Costituzione di un Tavolo di Coordinamento tra l'A.S.S. n. 1 "Triestina" e il R.T.I. Consorzio Nazionale Servizi Società Cooperativa di Bologna (Capogruppo), Consorzio Ravennate delle Cooperative di Produzione e Lavoro di Ravenna, SIRAM S.p.A. di Milano e Pedus Service P. Dussmann S.r.l. di Trento, al fine di assicurare il coordinamento della gestione dell'appalto c.d. "global service" e ottimizzare il controllo, lo sviluppo e la programmazione dell'attività contrattuale relativa.

Codice fiscale Azienda per i Servizi Sanitari n. 1 "Triestina": 00052420320

Codice fiscale CNS - Consorzio Nazionale Servizi Società Cooperativa di Bologna: 02884150588

Codice Fiscale Consorzio Ravennate delle Cooperative di Produzione e Lavoro di Ravenna: 00080170392

Codice Fiscale SIRAM S.p.A. di Milano: 08786190150

Codice Fiscale Pedus Service P. Dussmann S.r.l. di Trento: 00124140211

Premesso:

che, con provvedimento n. 553 del 10.12.2002 dell'A.S.S. n. 1 Triestina (d'ora in poi denominata ASS1), il Raggruppamento Temporaneo d'Impresa (d'ora in poi denominato R.T.I o A.T.I), costituito dal Consorzio Nazionale Servizi (Capogruppo) e dalle imprese Consorzio Ravennate delle Cooperative di Produzione e Lavoro, Siram Spa e Pedus Service P. Dussmann S.r.l., è risultato affidatario della gara del "Global Service per l'affidamento dei Servizi Aziendali, della Gestione e Manutenzione integrata del patrimonio immobiliare e degli impianti di proprietà e in disponibilità dell'Azienda" (Contratto Rep. n. 8256 di data 31.12.2002, registrato a Trieste, il 15.01.2003, al n. 104 - Serie 1, liquidati Euro 132,83);

- che l'art. 5.8 del Capitolato Speciale d'Appalto (d'ora in poi denominato semplicemente CSA) prevede che sia il Servizio Tecnico della Committente a ordinare di eseguire prove e controlli sugli immobili, sugli impianti, sui cicli e sui materiali impiegati per le attività manutentive e per il servizio energia;
- che l'art. 5.16 del CSA prevede che la Committente, nel corso dell'esercizio del servizio possa effettuare, tramite propri delegati rappresentanti, audit e ispezioni a propria discrezione;
- che l'allegato E) al CSA prevede che l'ASS1 effettuerà, attraverso l'Unità Operativa Economato, controlli qualitativi delle prestazioni previste dal contratto d'appalto, al fine di accertare la corrispondenza dei servizi erogati al Capitolato speciale;

- che l'ATI, rispetto a quanto richiesto dal CSA, ha dichiarato in fase di offerta di:
 - sapersi integrare all'organizzazione dell'ASS1 facendosi carico, in prima persona, delle problematiche e degli obiettivi stabiliti e condivisi;
 - proporsi come "partner" e, quindi, come parte sinergicamente attiva nella ricerca di soluzioni progettuali migliorative (sia tecniche, sia gestionali, sia economiche) per tutta la durata del contratto;
- che la capacità organizzativa e gestionale, che rimane come know-how dopo aver sviluppato un progetto di Global Service, rappresenta un punto di forza e una forma di arricchimento per l'Azienda Sanitaria;
- che, al fine di individuare i punti di eccellenza e di criticità dell'appalto e di indicare le possibili modalità di miglioramento dello stesso e dei servizi in esso inseriti è stata promossa dalla Capogruppo, con il benestare della Committente, una ricerca affidata poi all'Università di Udine;
- che, a seguito dei risultati emersi dalla ricerca, le parti hanno deciso congiuntamente che il Servizio Tecnico della Committente di cui all'art. 5.8 del CSA possa essere costituito e integrato da un tavolo di coordinamento a cui assegnare l'obiettivo di incrementare l'efficienza e l'efficacia dell'appalto e attribuire le funzioni, le finalità e i poteri che vengono qui di seguito meglio definiti;
- che con provvedimento n. 191 dd. 22.03.2006, esecutivo ai sensi di legge, per le motivazioni ivi esposte, l'A.S.S. n. 1 "Triestina" ha deliberato, fra l'altro, di sottoscrivere un Accordo con il RTI in oggetto, sulla base dello schema approvato con medesimo provvedimento n. 191/06 cit. e sottoriportato;

tutto ciò premesso e considerato,

TRA

l'Azienda per i Servizi Sanitari n. 1 "Triestina", in persona del dott. Franco Rotelli, Direttore Generale nonché legale rappresentante della medesima, con sede in Trieste, Via G. Sai nn. 1 - 3

E

il R.T.I. Consorzio Nazionale Servizi Società Cooperativa di Bologna con sede in Bologna, via della Cooperazione n. 21 (Capogruppo), Consorzio Ravennate delle Cooperative di Produzione e Lavoro di Ravenna, SIRAM S.p.A. di Milano e Pedus Service P. Dussmann S.r.l. di Trento, nella persona del sig. Stefano Bresolin, in qualità di procuratore speciale del medesimo, giusta procura Rep. n. 57669 dd. 22.02.1999, del dott. Andrea Errani, notaio in Bologna, registrata a Bologna l'8.03.1999 al n. 653 s1/A, Lire 257.000.-, depositata in atti,

si conviene e si stipula quanto segue:

Art. 1 - Natura e finalità del Tavolo di Coordinamento

Il Tavolo di Coordinamento è costituito, nel rispetto delle norme statutarie e regolamentari dell'ASS1 e del contratto di appalto in essere con l'ATI, con la finalità di assicurare il pieno soddisfacimento dei bisogni propri dell'ASS1 attraverso un'attività di controllo, che prevede di aumentare e aiutare il coordinamento nella gestione dell'appalto (con particolare riguardo ai servizi principali, accessori e complementari al contratto di Global Service), ottimizzando, riducendo e risolvendo le eventuali criticità che si possano via via presentare, in modo da favorire

le attività di controllo, sviluppo e programmazione sostenute dall'ASS1, congiuntamente all'ATI, nel rispetto dei vincoli contrattuali.

Art. 2 - Funzioni e poteri del Tavolo di Coordinamento

Il Tavolo di Coordinamento integra il Servizio Tecnico del Committente di cui all'art. 5.8 del CSA. A esso competono le decisioni sulle questioni di interesse comune, riguardanti l'esecuzione del contratto e, in particolare, in via esemplificativa:

- ottimizzare le modalità necessarie per il coordinamento e la disciplina delle attività svolte dalle Parti;
- effettuare una Progettazione/Programmazione Strategica dei piani di lavoro;
- ottimizzare e integrare gli indirizzi "operativi" da seguire, ove necessario;
- monitorare l'andamento dell'Appalto;
- intervenire sulla corretta applicazione del contratto;
- effettuare un'interpretazione condivisa del contratto, ogni qualvolta necessario;
- decidere relativamente ai conflitti e alle criticità presenti;
- studiare e ipotizzare un Livello di Servizio Condiviso (Service Level Agreement - SLA) che chiarisca:
 1. gli obblighi del fornitore,
 2. il prodotto concordato con il cliente,
 3. le condizioni tecniche di erogazione del servizio;
- studiare e ipotizzare un sistema di misurazione delle prestazioni condiviso (Il Performance Measurement System - PMS), strumento che permette di misurare le performance espresse dagli indicatori condivisi con lo SLA per valutare l'efficacia e l'efficienza delle azioni;
- valutare le proposte di variazioni prestazionali significative.

Art. 3 - Struttura del Tavolo di Coordinamento

1. Il Tavolo di Coordinamento è composto da un Coordinatore e da quattro Componenti.

Art. 3.1 - Il Coordinatore

1. Il Coordinatore e il suo eventuale sostituto sono designati dal Direttore Generale dell'ASS1 e la loro carica è gratuita.

2. Il Coordinatore:

- a) rappresenta il Tavolo di Coordinamento, nei limiti del mandato conferitogli;
- b) convoca e presiede le riunioni del Tavolo di Coordinamento, con diritto di voto;
- c) può proporre al Tavolo di Coordinamento il piano annuale delle attività, le tematiche da affrontare e individua le linee di programmazione strategica;
- d) sovrintende allo svolgimento delle varie attività del Tavolo di Coordinamento;
- e) presenta al Tavolo di Coordinamento una relazione annuale sull'attività svolta, da trasmettere al Direttore Generale e alla Capogruppo che provvederà a inoltrarla ai referenti delle imprese dell'ATI.

Art. 3.2 - I Componenti

1. Il Tavolo di Coordinamento è formato da quattro Componenti (e da quattro sostituti): due rappresentanti e di nomina dell'ASS1 nonché due rappresentanti e di nomina dell'ATI (fra i due rappresentanti dell'ATI uno deve rappresentare la Capogruppo).

2. I componenti hanno l'obbligo, salvo assenze giustificate, di partecipare alle riunioni e hanno diritto di voto.

3. La carica di componente del comitato è gratuita e i costi sopportati da ciascun membro, per l'espletamento delle proprie funzioni, resteranno a carico delle parti.

Art. 4 - Caratteristiche e Modalità di funzionamento del Tavolo di Coordinamento

1. L'operatività del Tavolo decorre dalla data della sottoscrizione del presente "regolamento".

2. Il Tavolo di Coordinamento viene attivato per un periodo sperimentale della durata di sei mesi. Trascorso detto periodo, qualora nessuna delle parti esprima formalmente richiesta di cessazione della sua attività, detto Tavolo rimane in carica fino alla scadenza del contratto di Global Service.

3. Il Tavolo di Coordinamento può avvalersi di consulenti interni e/o esterni all'ASS1 e/o all'ATI senza oneri a carico dell'ASS1.

4. Al Tavolo di Coordinamento potranno essere invitati e ascoltati altri rappresentanti dell'ASS1, dell'ATI o terzi, a seconda delle questioni di volta in volta trattate.

5. Detti partecipanti non hanno diritto di voto.

6. Le riunioni del Tavolo di Coordinamento si tengono, di norma, presso la sede dell'ASS1.

7. Il Tavolo di Coordinamento si riunisce su richiesta del coordinatore, di norma, almeno una volta al mese con preavviso di almeno tre giorni lavorativi, inviato a mezzo fax o e mail, insieme all'oggetto della convocazione.

8. Alla fine di ogni riunione, viene redatto e sottoscritto un verbale che sarà inviato a tutti i soggetti interessati.

9. Le sedute del Tavolo di Coordinamento sono valide quando sia presente la maggioranza degli aventi diritto, detraendo dal computo eventuali assenti giustificati. Le decisioni sono prese all'unanimità dei presenti, con un minimo di tre votanti (non è previsto il voto contrario, ma solo l'astensione).

Art. 5 - Norme finali

1. Le eventuali modifiche al presente Regolamento sono deliberate secondo le medesime modalità, anche su proposta dello stesso Tavolo di Coordinamento.

Art. 6 - Spese

1. Tutte le spese imposte e tasse, inerenti e conseguenti al presente atto, saranno suddivise in parti uguali fra i contraenti.

2. Il presente atto, essendo privo di contenuto patrimoniale, è soggetto a registrazione in caso d'uso, ai sensi dell'art. 4 Tariffa Parte Seconda del D.P.R. 131/86.

DELIBERA DI COSTITUZIONE DEL TAVOLO DI PARTNERSHIP

303

Fatto in unico originale.
Letto, firmato e sottoscritto.
Trieste,

Per l'Azienda per i Servizi Sanitari n. 1 "Triestina"

IL DIRETTORE GENERALE

- dott. Franco Rotelli -

Per il R.T.I. Consorzio Nazionale Servizi Società Cooperativa di Bologna (Capogruppo), Consorzio Ravennate delle Cooperative di Produzione e Lavoro di Ravenna, SIRAM S.p.A. di Milano e Pedus Service P. Dussmann S.r.l. di Trento

IL PROCURATORE SPECIALE

- sig. Stefano Bresolin -

Complementi

Ringraziamenti

di *Alberto F. De Toni*

La realizzazione di questo libro è solamente l'espressione finale di un lungo percorso iniziato con un progetto di ricerca nell'ambito del facility management e che ha avuto come partner il Laboratorio di Ricerca d'Ingegneria Gestionale dell'Università di Udine e il Consorzio Nazionale Servizi (CNS).

Durante questo percorso ho avuto il piacere di collaborare con diverse persone. Ognuna di queste, a suo modo, va ringraziata per il contributo che ha apportato per la buona riuscita del progetto e di questo libro.

In primo luogo, un sentito ringraziamento va al dott. Stefano Saba, dirigente del CNS, primo promotore della collaborazione tra il Laboratorio e il Consorzio. Il dott. Saba è stato un attivo interlocutore: con le sue idee e le sue proposte ha dato un forte apporto ai risultati di questo progetto di ricerca. Non va dimenticato nemmeno il suo ruolo di ponte tra il gruppo di ricerca e la realtà analizzata del facility management triestino.

Un ringraziamento vivissimo all'ing. Alberto Ferri, presidente del Consorzio Nazionale Servizi, per l'interesse dimostrato fin dal principio nei confronti del progetto di ricerca. Il suo appoggio ha conferito al progetto un valore che va oltre il territorio della regione Friuli Venezia Giulia. La sua visione d'insieme e le sue competenze, unite alla sua disponibilità, hanno permesso di comprendere le potenzialità e le criticità del facility management anche in ambito nazionale.

Uno speciale ringraziamento va anche al dott. Franco Rotelli, direttore generale dell'Azienda per i Servizi Sanitari n. 1 Triestina (ASS1), per la disponibilità manifestata durante l'indagine presso la struttura sanitaria da lui diretta. L'interesse con cui ha accolto il progetto di ricerca, fornendo a volte anche informazioni sensibili, è un chiaro esempio di apertura degli enti pubblici verso esperienze e competenze esterne.

Ringrazio sentitamente anche l'ing. Mauro Busana, già mio studente e tesista, ora facility manager alla CNS. È stata una vera soddisfazione ritrovarlo in "nuove vesti" e realizzare assieme a lui un'efficace collaborazione. È stato così dimostrato ancora una volta come sia naturale la trasformazione da fruitore a sorgente di competenze. E quelle competenze,

maturate nell'ambito del facility management, l'ing. Busana le ha messe a disposizione del gruppo di ricerca con grande entusiasmo.

Ringrazio vivissimamente tutti gli intervistati nel corso del progetto di ricerca presso l'ASS1 per la disponibilità riservatoci: Claudio Chincich, responsabile dell'Ufficio Economico; Rosa Caramanoli, responsabile dell'Ufficio Approvvigionamenti; Albano Crisanaz e Luciano Trani dell'Ufficio Finanza e Controllo; Gianluigi Miazzi, responsabile dell'Ufficio Tecnico Immobili e Impianti; Riccardo Pascolutti dell'Ufficio Operativo Manutenzione Immobili; Nicola Semeraro dell'Ufficio Operativo Impiantistica e Giuseppina Bratovic Declich dell'Ufficio Operativo Abilitazione e Residenze.

Un ringraziamento va anche agli intervistati presso l'Associazione Temporanea d'Impresa, di cui il Consorzio Nazionale Servizi è capogruppo. Le informazioni ricevute hanno fornito un quadro dettagliato della realtà triestina del facility management. Ringrazio quindi Roberto Colapietro, responsabile della CLU Soc.Coop.; Dario Susmel, Enrico Deluchi e Marco Cividin di GE.FI. spa; Luca Zavagna di SIRAM spa; Massimo Culatti e Diana Panessa di Pedus srl; Manuela Vastola, responsabile del Call Center del CNS.

La conclusione del progetto di ricerca ha avuto come seguito l'organizzazione di un convegno alla Camera di Commercio di Trieste in cui sono stati presentati i risultati dell'indagine. Un grazie quindi anche ai responsabili della Camera di Commercio per l'ospitalità e per aver reso possibile la divulgazione dei risultati ottenuti.

Un ringraziamento particolare ai relatori che in quell'occasione sono intervenuti apportando il loro contributo e le loro esperienze: prof. Furio Honsell, magnifico rettore dell'Università di Udine; dott. Franco Rotelli; ing. Alberto Ferri; dott. Fulvio Franza, direttore amministrativo dell'ASS1; dott. Ezio Guerci, esperto di organizzazione degli enti locali; avv. Claudio Rangone, esperto di diritto comunitario e comparato e ingg. Fabio Nonino e Andrea Fornasier dell'Università di Udine.

Infine ringrazio sentitamente gli autori che hanno partecipato alla realizzazione di questo libro che raccoglie molti contributi: dott. Fulvio Franza dell'ASS1, ing. Alberto Ferri, ing. Mauro Busana e dott.ssa Sandra Fogli del CNS, prof. Massimiliano Brugnoletti dell'Università di Sassari, ing. Matteo Vignoli dell'Università di Bologna e ingg. Gianluca Zanutto, Fabio Nonino, Andrea Fornasier, Alessandro Ganzit e Mattia Montagner dell'Università di Udine. Un grazie finale anche all'ing. Elisa Beuzer che ha collaborato nella realizzazione di questo libro.

Gli autori

Alberto Felice De Toni è professore ordinario presso l'Università di Udine dove è titolare dei corsi di "Strategia e Gestione della Produzione" e "Gestione dei sistemi complessi". È preside della Facoltà di Ingegneria e direttore del Laboratorio di Ricerca di Ingegneria Gestionale. Coordina progetti di ricerca nell'ambito del service management, supply chain management e complexity management.

Alberto Ferri è Presidente dal 1998 del Consorzio Nazionale Servizi, una delle prime aziende in Italia a sviluppare e applicare innovativamente la formula del facility management. Ingegnere, ha maturato sin dai primi anni '80 esperienze di direzione in diverse aziende del settore servizi.

Alessandro Ganzit, laureato in ingegneria gestionale, è stato project researcher in programmi di ricerca nazionali ed internazionali presso il Laboratorio di Ricerca di Ingegneria Gestionale dell'Università di Udine su temi quali complessità, creatività aziendale e facility management. Attualmente lavora nella direzione M&A & Business Development della Fincantieri Cantieri Navali Italiani di Trieste.

Andrea Fornasier, laureato in ingegneria gestionale, è dottorando di ricerca in ingegneria industriale e dell'informazione dell'Università di Udine. Svolge ricerche nel campo del facility management, del knowledge management e dei processi creativi a supporto dell'innovazione in impresa presso il Laboratorio di Ricerca di Ingegneria Gestionale.

Fabio Nonino, laureato in ingegneria gestionale, è dottorando di ricerca in Ingegneria Gestionale all'Università di Padova e svolge attività di ricerca presso il Laboratorio di Ricerca di Ingegneria Gestionale dell'Ateneo di Udine. Si interessa di reti organizzative informali, pianificazione e controllo della produzione e supply chain management.

Franco Rotelli, medico psichiatra, è stato Direttore Generale dell'Azienda per i Servizi sanitari N°1 "Triestina" dal 1998 al 2000, incarico che ricopre nuovamente dal 2004 ad oggi. Ha collaborato dal 1970 al 1980 con Franco

Basaglia, prima in Emilia Romagna e poi a Trieste. È stato inoltre responsabile di vari progetti di cooperazione per il ministero degli Esteri italiano e la U.E.

Fulvio Franza è laureato in scienze politiche. Vanta una lunga carriera nella sanità e ricopre attualmente l'incarico di direttore amministrativo presso l'Azienda per i Servizi Sanitari di Trieste. Nei suoi compiti, rientra il coordinamento dei rapporti con il Global Service.

Gianluca Zanutto, dottore di ricerca in ingegneria gestionale, è consulente presso la McKinsey & C. Si interessa di information and communication technology e di gestione dei sistemi complessi.

Massimiliano Brugnoletti, laureato in giurisprudenza presso l'Università di Roma "La Sapienza", fondatore dello Studio Legale "Brugnoletti & Associati". Esperto in diritto amministrativo, in particolare nel settore degli appalti pubblici, docente di diritto amministrativo presso la scuola di specializzazione per le professioni legali presso l'Università di Sassari; è consulente di numerose Amministrazioni Pubbliche e società di servizi.

Matteo Vignoli è dottorando in ingegneria gestionale presso l'Università di Padova e collabora con l'Ateneo di Bologna come project manager per l'implementazione di un sistema informativo a supporto della gestione patrimoniale e tecnica. Si interessa di metodologie e strumenti per l'integrazione dei processi, di architetture SOA (Service Oriented Architecture) e di allineamento tra strategia e sistemi informativi.

Mattia Montagner, laureato in ingegneria gestionale, è assegnista di ricerca presso il Laboratorio di Ricerca di Ingegneria Gestionale dell'Università di Udine. Si interessa di facility management, performance measurement system e gestione dell'innovazione.

Mauro Busana, laureato in ingegneria gestionale, è il Facility Manager del Consorzio Nazionale Servizi (CNS) per l'appalto di Global Service presso l'Azienda per i Servizi Sanitari N°1 Triestina. Si occupa di facility management e della gestione di commesse complesse nel settore dei servizi.

Sandra Fogli, laureata in giurisprudenza all'Università di Ferrara, è dirigente del Consorzio Nazionale Servizi di Bologna in qualità di responsabile Ufficio Legale ed affari generali. Si interessa di normative in materia di appalti pubblici.

Indice analitico

A

Administrative e legal advices
Albergaggio
Alexander K.
Alleanza
 strategica
Amaratunga D.
Ambito
 gestionale
 giuridico
 organizzativo
Amministrazione pubblica
Appalto
 misto
Application management
Approvvigionamenti
Asset management
Associazione temporanea d'impres
Assuntore
Atkin B.
Avvalimento
Azienda per i Servizi Sanitari

B

Balanced Scorecard
Baldry D.
Barret B.
Becker F.
Bell M.A.
Benchmarking

Bititci U.S.
Bombelli F.
Brackertz N.
Brooks A.
Burocratizzazione
Business process outsourcing
Business unit

C

Call center
Capital asset management
Capitolato speciale d'appalto
Chase R.
Chotipanich S.
Ciclo PDCA
Classificazione
Committente
Competitor
Concorrente *vedi* competitor
Condivisione
Consorzio di cooperative
Consorzio Nazionale Servizi
Consorzio Ravennate
Contratto
 avviamento del flessibile
Contrattuale
 rigidità
 incompletezza
Cooperativa Lavoratori Uniti Soc.Coop.
Coordinamento

Corporate real estate management	Gestione dei servizi
Cotts D.	integrata
CRESME	non integrata
Curcio S.	Global outsourcer
	Global service
D	appalto di
De Toma F.	contratto di
De Toni A.F.	offerta di
Del Gatto M.L.	Governance di commessa
Dialogo	
competitivo	H
tecnico	Hyperpatrimonio
Direct outsourcing	
E	I
Economato	Indicatore
Esternalizzazione vedi outsourcing	Information and Comunication Techno- logy
	In-House Management
F	Inserimento lavorativo
Facilities <i>vedi</i> facility	Integrated Facility Management
Facility	imprese di
Facility management	Integrated Workplace Management Sys- tems
attori del	Integrazione
imprese di	
mercato del	K
Flessibilità	Kaplan R.S.
Fornitore	Kenley R.
diversificato	Key Performance Indicators vedi indi- catore
integrato	Kincaid D.
normale	
preferenziale	L
Framework	Lovelock C.H.
G	
Galbraith J.	M
Gara	Management by Agent
bando di	Management by Contractor
Consip	Manager
offerta di	Account
Ge.Fi.	by contractor
General contractor	Facility

Project	management
Managing agent	Property management
Mc Lennan P.	
Modello	R
burocratico	Real estate management
manageriale	imprese di
organizzativo	Rondeau E.P.
Monitoraggio prestazioni	
N	S
Normann R.	Schmenner R.W.
Norton D.P.	Service Level Agreement
Nutt B.L.	Service management
	Service Oriented Architecture
	Servizi
O	agli edifici
Open Facility Management	alle persone
attori del	allo spazio
Operatori	amministrativi e legali <i>vedi</i> amministrative e legal advices
di settore	ausiliari
parziali	core
Outsourcing	economali
provider	energia
	imprese di
P	intangibili
Paradigma	lavanderia
Parasuraman A.	manutenzione
Partenariato Pubblico Privato	non core
Partnership	pulizie
Patrimonio immobiliare	ristorazione
Pedus	tangibili
Performance Measurement Systems	tecnici
condiviso	trasporti
Private Finance Initiative	Sistema
Procedura	di alimentazione
aperta	di consultazione
di aggiudicazione	di misurazione delle prestazioni <i>vedi</i>
ristretta	Performance Measurement Systems
Processi core <i>vedi</i> servizi non core	di reporting
Processi non core <i>vedi</i> servizi core	ICT
Project	Software
financing	Strategie di gestione dei servizi

Struttura Operativa Immobili Impianti

U

Unità operativa vedi business unit

Utility management

T

Talamo C.

Tassonomia *vedi* classificazione

Tavolo di Partnership

Total Facility Management

Tronconi O.

W

Williamson O.E.