

Open facility management

Alberto Felice
De Toni

Modelli innovativi e strumenti
applicativi per l'organizzazione e la
gestione dei servizi esternalizzati



ISBN 13: 978-88-324-6198-5
ISBN 10: 88-324-6198-6

© 2007 Il Sole 24 ORE S.p.A.

Tutti i diritti sono riservati.

I testi e l'elaborazione dei testi, anche se curati con scrupolosa attenzione, non possono comportare specifiche responsabilità per involontari errori o inesattezze; pertanto, l'utente è tenuto a controllare l'esattezza e la completezza del materiale utilizzato.

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 consentite 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 9 luglio 2007

Prima edizione: Luglio 2007

Agli uomini aperti al divenire

Indice

<i>Premessa</i> di Luigi Nicolais	pag.	XIII
<i>Presentazione</i> di Franco Rotelli	»	XV
<i>Prefazione</i> di Alberto Ferri	»	XVII
<i>Introduzione</i> di Alberto De Toni	»	XIX

Parte I Il facility management

Capitolo 1

Il facility management: definizione e tassonomia dei servizi non core

di *Alberto F. De Toni* e *F. Nonino*

1.1. Che cos'è il facility management?	»	3
1.1.1. La definizione di facility management in letteratura	»	5
1.1.2. La definizione di facility management proposta	»	8
1.2. I servizi non core	»	10
1.2.1. Servizi ausiliari	»	10
1.2.2. Servizi di utility	»	12
1.2.3. Servizi tecnici	»	12
1.2.4. Servizi di property	»	12
1.2.5. Servizi di selezione del portafoglio immobiliare	»	13
1.2.6. Servizi strategici di asset	»	13
1.2.7. Servizi di application management	»	14
1.2.8. Servizi amministrativi e legali	»	14
1.2.9. Pratiche di gestione dei servizi non core	»	15
1.3. La gestione integrata dei servizi non core	»	16
1.3.1. Il capital asset management	»	16
1.3.2. Il real estate management	»	17

1.3.3.	Total facility management o integrated facility management	pag.	18
1.4.	Tassonomia delle pratiche di gestione dei servizi non core.	»	19
1.4.1.	Tassonomia delle pratiche di gestione dei servizi non core secondo natura e destinatario del servizio	»	20
1.4.2.	Tassonomia delle pratiche di gestione dei servizi non core secondo il livello di integrazione della gestione	»	21
1.5.	Tassonomia delle imprese di facility management	»	24
1.6.	Caratteristiche delle imprese di facility management	»	27
1.7.	Il contratto di global service	»	29
1.8.	L'integrazione dei servizi non core e degli attori coinvolti: verso l'open facility management	»	30

Capitolo 2

Il mercato del facility management

di *Alberto Ferri*

2.1.	Il mercato europeo del facility management	»	37
2.2.	Il mercato italiano del facility management	»	43
2.3.	I principali competitor in Italia	»	48
2.4.	Lo stato delle esperienze in Italia	»	53
3.1.1.	Prime gare in Italia (1995).	»	53
3.1.2.	Gare Consip del 2002	»	54
2.5.	Scenari futuri	»	56

Parte II

Metodologie, tecniche e strumenti per il facility management

Capitolo 3

Modelli organizzativi per la gestione dei servizi non core

di *Andrea Fornasier e Gianluca Zanutto*

3.1.	L'outsourcing dei servizi	»	61
3.1.1.	Le categorie di fornitori di servizi	»	62
3.1.2.	Le tipologie di relazione cliente-fornitore	»	64
3.2.	Il ruolo organizzativo del facility manager	»	66
3.2.1.	Il project manager	»	67
3.2.2.	L'account manager	»	68
3.3.	Classificazione dei modelli organizzativi per la gestione dei servizi non core	»	69
3.3.1.	Strategie per la gestione dei servizi non core	»	71
3.3.2.	Modelli organizzativi per la strategia "in-house management"	»	74
3.3.3.	Modelli organizzativi per la strategia "management by agent"	»	76
3.3.4.	Modelli organizzativi per la strategia "direct outsourcing"	»	78
3.3.5.	Modelli organizzativi per la strategia "management by contractor"	»	80
3.3.6.	Modelli organizzativi per la strategia "(integrated) facility management".	»	81

Capitolo 4

Le normative degli appalti di facility management: il global servicedi *Massimiliano Brugnoletti e Sandra Fogli*

4.1.	Le attività preliminari	pag.	87
4.2.	Il capitolato speciale d'appalto	»	95
	4.2.1. Caratteristiche generali	»	95
	4.2.2. La regia	»	102
	4.2.3. Il controllo	»	103
4.3.	L'offerta	»	103
	4.3.1. Elementi di valutazione dell'offerta	»	103
4.4.	Le procedure di aggiudicazione	»	105
	4.4.1. Procedura aperta	»	105
	4.4.2. Procedura ristretta	»	106
	4.4.3. Dialogo competitivo	»	107
4.5.	Il Service Level Agreement (SLA)	»	108
4.6.	L'avviamento del contratto	»	109
4.7.	Il valore aggiunto del global service	»	110

Capitolo 5

I sistemi ICT a supporto del facility managementdi *Matteo Vignoli*

5.1.	Elementi caratterizzanti: requisiti e funzionalità	»	112
	5.1.1. I requisiti	»	112
	5.1.2. Le funzionalità	»	114
5.2.	Gestione e archiviazione delle informazioni	»	116
5.3.	I processi organizzativi e le necessità operative	»	119
5.4.	Consolidamento e convergenza: i sistemi IWMS	»	121
5.5.	La scelta di un sistema a supporto del FM	»	123
5.6.	Sviluppo e implementazione di un sistema IWMS: fattori critici di successo	»	128
5.7.	I principali software sul mercato	»	134

Capitolo 6

Performance measurement system nel facility managementdi *Mattia Montagner e Fabio Nonino*

6.1.	Definizione di performance measurement system	»	142
	6.1.1. Modello generale per un performance measurement system	»	144
	6.1.2. Tassonomia dei performance measurement system	»	145
6.2.	Il processo di controllo delle prestazioni	»	149
	6.2.1. Il processo di progettazione del sistema di misurazione	»	153
	6.2.2. Gli indicatori di performance	»	155
	6.2.3. Il sistema di reporting	»	157
6.3.	Il performance measurement system per il facility management	»	158

6.3.1. Il principale framework per il facility management: il balanced scorecard	pag.	160
6.3.2. Il valore aggiunto di un performance measurement system per il facility management	»	163

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 Triestinadi *Fulvio Franza e Mauro Busana*

7.1. Il contratto di global service	»	171
7.1.1. Aspetti generali	»	171
7.1.2. Il caso Azienda per i Servizi Sanitari n. 1 Triestina	»	172
7.1.3. Il capitolato speciale d'appalto	»	172
7.1.4. L'offerta	»	173
7.1.5. La procedura di aggiudicazione	»	175
7.1.6. I numeri dell'appalto	»	177
7.1.7. Le figure coinvolte nell'appalto	»	178
7.1.8. Avviamento del contratto	»	183
7.1.9. Durata e compenso	»	184
7.1.10. Il valore aggiunto dell'appalto	»	185
7.2. Il programma di recupero e inserimento lavorativo delle persone svantaggiate	»	186
7.2.1. Strumenti e metodologie dell'inserimento lavorativo	»	186
7.2.2. Modalità di organizzazione del lavoro favorente l'inserimento lavorativo	»	188
7.2.3. Fasi, criteri e procedure del programma di inserimento lavorativo	»	188
7.2.4. Le aspettative e gli obiettivi del percorso abilitativo/formativo inerente all'inserimento lavorativo	»	189
7.3. Gli strumenti operativi e la governance di commessa	»	190
7.3.1. Il facility manager	»	193
7.3.2. Il Call Center	»	194
7.3.3. Hyperpatrimonio	»	195
7.4. Verso la partnership	»	199

Capitolo 8

L'esperienza del global service presso l'ASS1 Triestinadi *Andrea Fornasier e Alessandro Ganzit*

8.1. Dalla gestione tradizionale al contratto di global service	»	201
8.1.1. La situazione prima dell'introduzione dell'appalto	»	203
8.1.2. La situazione dopo l'introduzione dell'appalto	»	204
8.2. Criticità emerse con l'avvio del contratto di global service	»	208
8.2.1. La valutazione del livello di servizio erogato da Ge.Fi. e percepito dalla SOII	»	208

8.2.2. Analisi economica e rigidità contrattuale dell'appalto	pag.	212
8.2.3. L'affidamento dei lavori a soggetti terzi rispetto all'ATI.	»	217
8.3. Proposte per il miglioramento dell'appalto	»	219

Parte IV
L'evoluzione del Facility Management

Capitolo 9

Open facility management come nuovo paradigma

di *Alberto F. De Toni e Mattia Montagner*

9.1. Le criticità nel facility management	»	223
9.2. Un nuovo paradigma: l'open facility management	»	225
9.2.1. L'apertura dell'open facility management	»	227
9.3. Facility management e open facility management a confronto	»	229
9.4. Gli strumenti dell'open facility management	»	231
9.4.1. L'ambito giuridico: il contratto flessibile	»	231
9.4.2. L'ambito gestionale: il performance measurement system condiviso	»	234
9.4.3. L'ambito organizzativo: il Tavolo di Partnership.	»	240
9.5. Il processo dell'open facility management	»	244
9.6. Conclusioni	»	246

Conclusioni	»	251
------------------------------	---	-----

di *Alberto F. De Toni*

Parte V

Frontiere del Facility Management

di *Mattia Montagner e Gianluca Zanutto*

Appendice A

Principali associazioni e istituti di facility management	»	255
--	---	-----

Appendice B

Classificazione e bibliografia ragionata dei testi sul facility management	»	261
---	---	-----

Appendice C

Principali riviste di settore	»	284
--	---	-----

Appendice D

Autori più citati	»	287
------------------------------------	---	-----

Appendice E

Principali conferenze	»	289
--	---	-----

Appendice F

Siti web	»	291
---------------------------	---	-----

Parte VI

Tavolo di Partnership tra ASS1 Triestina e ATI - Delibera di costituzione e regolamento

N. 191 DD. 22 marzo 2006 di Prot./S.O.P.S. Reg. Del. 000191 pag. 297

COMPLEMENTI

Postfazione » 307

di *On. Prof. Vincenzo Visco*

Ringraziamenti » 309

di *Alberto F. De Toni*

Gli autori » 311

Indice analitico-alfabetico » 313