

**Oliviero Tronconi,
Andrea Ciaramella**

FACILITY MANAGEMENT: STRUMENTI E SOLUZIONI

L'applicazione agli immobili strumentali
delle imprese



Real Estate

STRUMENTI E CASI

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Real Estate



I testi pubblicati nella Collana “Real Estate” vengono sempre sottoposti al giudizio di referees anonimi. L'accettazione del testo implica l'impegno da parte degli autori alla cessione dei diritti e conseguentemente che essi o parte di essi non siano stati pubblicati altrove. In occasione delle proposte editoriali, due referee anonimi (membri del comitato scientifico o esperti esterni al comitato) valutano la proposta in base a uno schema che viene fornito dall'editore.

La Collana è costituita da volumi che cercano di rispondere alle esigenze di studio e di approfondimento del mondo accademico e professionale, con due linee di prodotti. La prima è rappresentata dai “Testi”, che hanno un taglio prevalentemente saggistico e metodologico; la seconda, più recente, è costituita da “Strumenti e casi”, volumi che intendono affrontare gli argomenti con un approccio pragmatico e orientato alla soluzione di problemi ricorrenti.

COMITATO SCIENTIFICO

Oliviero Tronconi, *direttore della collana*

Andrea Ciaramella, *Politecnico di Milano*

Stefano Bellintani, *Politecnico di Milano*

Marzia Morena, *Politecnico di Milano*

Tim Bennet, *University College of Estate Management, Reading*

Mario Losasso, *Università degli Studi di Napoli Federico II*

Nick Nunnington, *Nottingham Trent University*

Maria Rita Pinto, *Università degli Studi di Napoli Federico II*

Giorgio Giallocosta, *Università degli Studi di Genova*

Eugenio Arbizzani, *Sapienza Università di Roma*

Michele Di Sivo, *Università degli Studi di Chieti Pescara*

Massimiliano Pulice, *Presidente RICS Italia*

Emanuela Curtoni, *Area Territorio Ambiente Assolombarda*

Elena de la Poza Plaza, *Universitat Politecnica de Valencia*

Fabrizio Tucci, *Sapienza – Università di Roma*

Luigi Alini, *Università degli Studi di Catania*

Silvano Curcio, *Sapienza – Università di Roma*

Maurizio D'Amato, *Politecnico di Bari*

Keith McKinnell, *Real Estate Academy China*

Declan McKeown, *Dublin Institute of Technology*

Victoria G. Borkovskaya, *Plekhanov Russian University of Economics*

Alevtina E. Balakina, *Moscow State University of Civil Engineering*

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Oliviero Tronconi,
Andrea Ciaramella**

FACILITY MANAGEMENT: STRUMENTI E SOLUZIONI

L'applicazione agli immobili strumentali
delle imprese



Real Estate **STRUMENTI E CASI**

FRANCOANGELI

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Premessa	pag.	9
1. Attività produttiva e patrimonio immobiliare strumentale: nuovi “contenitori” e diverse forme di utilizzo	»	11
1.1. La gestione delle problematiche immobiliari da parte dell’impresa	»	14
1.2. Problematiche gestionali	»	15
1.3. I servizi all’industria	»	15
1.4. La gestione dei servizi: il Facility Management nell’industria	»	17
2. Che cosa è e come nasce il Facility Management	»	21
2.1. Definizione	»	21
2.2. Come nasce	»	22
2.3. Non solo esternalizzazione	»	25
2.4. La carenza di basi informative	»	26
2.5. Il rapporto tra domanda e offerta	»	26
2.6. Le caratteristiche contrattuali	»	27
2.7. Gestione degli immobili e dei servizi a supporto dell’azienda: alcune soluzioni adottate dalle imprese	»	31
2.7.1. Approccio tradizionale	»	31
2.7.2. Outsourcing parziale	»	32
2.7.3. Global Service	»	33
2.7.4. Il modello delle grandi imprese multinazionali: il Total Facility Management	»	36
2.8. Gestione dei servizi: le criticità emergenti	»	37
2.8.1. Analisi delle esigenze	»	37

2.8.2.	Individuazione del fornitore/mappa dell'offerta	pag.	38
2.8.3.	Predisposizione del capitolato e contratto	»	39
2.8.4.	Verifica e misurazione dei risultati	»	39
2.9.	Il Global Service	»	40
2.10.	La gestione dei dati nei contratti di Global Service	»	41
2.11.	La verifica dei risultati nei contratti di Global Service	»	43
2.12.	Facility Management, determinazione dei costi e standardizzazione dei processi	»	45
2.13.	Facility Management e quadro normativo	»	46
2.14.	Standard, buone prassi e leggi	»	50
2.14.1.	Il Comitato Europeo di Normalizzazione (CEN)	»	51
2.14.2.	Standard Europei per il FM	»	52
3.	La misura della performance nei servizi e gli indicatori di prestazione (KPI)	»	54
3.1.	Criteri di misura della performance e meccanismi di rilevazione	»	54
3.1.1.	Indicatori di tipo on/off	»	56
3.1.2.	Indicatori di soddisfazione degli utenti	»	57
3.1.3.	Rispetto dei tempi preventivati per attività pianificate	»	58
3.1.4.	Tempi di reazione	»	59
3.1.5.	Valutazione degli effetti indotti	»	60
3.1.6.	Livelli di servizio	»	61
3.2.	Gli indicatori di prestazione (KPI)	»	68
3.2.1.	Anagrafe immobiliare	»	68
3.2.2.	Gestione calore	»	70
3.2.3.	Manutenzione	»	72
3.2.4.	Manutenzione programmata	»	74
3.2.5.	Monitoraggio generale o servizio di governo	»	76
3.2.6.	Gestione documentale	»	77
3.2.7.	Call Center o Centrale operativa	»	78
3.2.8.	Reception	»	78
3.2.9.	Sistemi di controllo per la verifica dei livelli di servizio	»	79

4. I servizi a supporto dell'impresa	pag.	81
4.1. L'esternalizzazione dei servizi	»	81
4.1.1. Servizi alla persona	»	82
4.1.2. Servizi all'immobile	»	82
4.1.3. Servizi all'impresa	»	83
4.2. Analisi del modello in uso per la gestione dei servizi	»	83
4.2.1. La struttura per l'audit dei servizi	»	83
4.2.2. Individuazione dei servizi gestiti	»	85
4.2.3. Funzione aziendale responsabile della gestione dei servizi	»	86
4.2.4. Analisi del modello di erogazione dei servizi	»	88
4.2.5. Procedure di gestione dei servizi	»	89
4.3. La rilevanza dei servizi rispetto alle esigenze proprie dell'azienda	»	89
4.3.1. Rilevanza del servizio rispetto al <i>core business</i>	»	91
4.3.2. Influenza economica del servizio sul <i>core business</i>	»	92
4.4. Modelli gestionali	»	93
4.4.1. Come scegliere il modello gestionale	»	93
4.5. Esternalizzazione del singolo servizio gestita da un unico referente interno	»	97
4.5.1. Definizione del modello e sua applicazione	»	97
4.5.2. Risorse interne dedicate	»	98
4.5.3. Il fornitore tipo	»	98
4.5.4. Tipologia di contratto	»	98
4.5.5. Elementi di successo	»	98
4.5.6. Fattori di criticità	»	99
4.6. Esternalizzazione dei servizi per macroaree gestita da più centri di competenza interni	»	99
4.6.1. Definizione del modello e sua applicazione	»	99
4.6.2. Risorse interne dedicate	»	99
4.6.3. Il fornitore tipo	»	100
4.6.4. Tipologia di contratto	»	100
4.6.5. Elementi di successo	»	101
4.6.6. Fattori di criticità	»	101
4.7. Esternalizzazione dei servizi a un unico fornitore e gestione interna	»	101
4.7.1. Definizione del modello e sua applicazione	»	101
4.7.2. Risorse interne dedicate	»	102
4.7.3. Il fornitore tipo	»	102

4.7.4.	Tipologia di contratto	pag.	102
4.7.5.	Elementi di successo	»	102
4.7.6.	Fattori di criticità	»	103
4.8.	Esternalizzazione dei servizi e management a società di Total Facility Management	»	103
4.8.1.	Definizione del modello e sua applicazione	»	103
4.8.2.	Risorse interne dedicate	»	104
4.8.3.	Il fornitore tipo	»	104
4.8.4.	Tipologia di contratto	»	104
4.8.5.	Elementi di successo	»	105
4.8.6.	Fattori di criticità	»	105
4.8.7.	Alcune considerazioni	»	105
4.9.	Il livello qualitativo del servizio	»	106
4.10.	Schede di valutazione dei servizi alla persona	»	108
4.11.	Schede di valutazione dei servizi all'immobile – I	»	112
4.12.	Schede di valutazione dei servizi all'immobile – II	»	118
Glossario		»	125
Bibliografia		»	133

Premessa

Questo testo nasce sulla base delle attività di studio e di ricerca svolte nell'ambito della collaborazione tra Assolombarda Confindustria Milano Monza Brianza Lodi – Area Territorio e Ambiente e il Dipartimento di Architettura Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito (ABC) del Politecnico di Milano, che ha preso avvio nel 2004.

Gli incontri con le imprese associate, le attività di ricerca sul campo e i dibattiti scaturiti nell'ambito dei seminari hanno permesso di dare evidenza ai molteplici cambiamenti che riguardano il rapporto tra attività d'impresa e patrimonio immobiliare.

Sulla base delle esperienze osservate, la maggior parte delle organizzazioni affronta i problemi connessi alla gestione del proprio patrimonio strumentale solo nel momento in cui si presentano circostanze che possono minacciarne o comprometterne la funzionalità. In realtà le problematiche immobiliari sono sempre più frequenti, anche in ragione dell'accresciuta complessità degli edifici; l'obiettivo è quello di individuare quali siano le principali cause del loro manifestarsi e le modalità di pianificazione e programmazione degli interventi.

Come è accaduto in altri paesi, specifiche metodiche di gestione e alcuni strumenti possono contribuire a risolvere le problematiche immobiliari o, almeno in parte, offrire soluzioni percorribili dall'impresa: modalità sempre più spinte di esternalizzazione e outsourcing, sistemi di controllo sofisticati, ricorso a strumenti finanziari che coinvolgono direttamente gli immobili e/o le società immobiliari.

In particolare, il testo ha l'obiettivo di illustrare in modo semplice cosa sia il Facility Management e di analizzare i nodi problematici e

gli strumenti che caratterizzano queste attività; nel libro vengono descritte in modo semplice ma analitico le modalità e i problemi che occorre affrontare e superare per applicare il Facility Management alle imprese o meglio agli immobili da queste utilizzati per svolgere la propria attività.

Il testo definisce inoltre le modalità e gli strumenti per progettare, misurare e controllare in modo sistematico e continuativo i servizi di Facility Management; un contributo più operativo è costituito dal capitolo dedicato agli aspetti tecnici per definire e progettare le performance di ogni servizio (i Service Level Agreement – SLA) e successivamente per controllare la loro corretta esposizione i (Key Performance Indicator – KPI). Il controllo dell'informazione, dei suoi linguaggi, delle sue procedure e dei suoi flussi è divenuto decisivo. La possibilità di avere e gestire informazioni definisce le nuove gerarchie di potere e ricchezza, di dominio, libertà e determina importanti trasformazioni in termini di impatto sul territorio e localizzazione delle unità produttive.

1. Attività produttiva e patrimonio immobiliare strumentale: nuovi “contenitori” e diverse forme di utilizzo

Anche in ragione delle profonde trasformazioni che hanno interessato nel tempo l'attività produttiva, l'edificio industriale ha trasformato nel tempo i propri caratteri tipologici.

Come in parte è avvenuto per altri settori dell'edilizia, questi cambiamenti sono connessi non solo all'introduzione di nuove tecniche costruttive o nuovi materiali, ma soprattutto all'evoluzione del concetto di industria stessa, intesa sia come luogo, che come organizzazione dei processi produttivi.

La terza rivoluzione industriale e, di conseguenza, l'applicazione delle tecnologie informatiche e dell'automazione ai processi di produzione, ha avuto ripercussioni anche sulla tipologia del “contenitore” dell'attività produttiva.

Negli ultimi decenni nasce e si diffonde nei paesi delle economie più avanzate la fabbrica intelligente¹, la fabbrica nella quale informatica e automazione sono utilizzate per governare il ciclo produttivo e il lavoro umano.

Oggi molti impianti industriali sono caratterizzati da contenitori “puliti”, ambienti sempre più confortevoli, “informatizzati” e occupano un numero sempre minore di addetti.

L'applicazione dell'automazione inoltre ha portato la progressiva diminuzione della dimensione delle macchine e come conseguenza della dimensione degli stabilimenti.

¹ Per il concetto di fabbrica moderna e l'applicazione dell'automazione agli impianti industriali si consulti il volume di Albera C., Manara R., Pagliano R., Testi F., Flego M. (1994), *La fabbrica intelligente. Funzioni, definizioni, esempi*, FrancoAngeli, Milano.

Negli anni Ottanta le città più industrializzate hanno visto cambiare radicalmente il loro profilo morfologico a causa del fenomeno della deindustrializzazione, che ha comportato l'abbandono e la dismissione dei grandi stabilimenti industriali interni alle aree metropolitane: in realtà non si è trattato della scomparsa dell'industria dovuta alla progressiva terziarizzazione dell'economia, ma è stata anche e soprattutto la conseguenza di un rinnovamento dei processi produttivi e di una sostituzione delle funzioni urbane nelle aree più centrali. L'industria si è modificata strutturalmente in relazione al fabbisogno di competitività richiesto da un mercato sempre più globale e pertanto ha ricercato nel territorio le condizioni migliori per il proprio insediamento. Tra i fattori che in maniera più significativa hanno prodotto una modifica strutturale alle industrie vi sono la diffusione delle reti energetiche e di comunicazione, che hanno messo in discussione la rigidità delle scelte localizzative; lo sviluppo del territorio intorno alle aree metropolitane che ha raggiunto un adeguato livello di infrastrutturazione; l'introduzione di normative sull'ambiente e sulla sicurezza che hanno permesso all'industria di essere meno inquinante e quindi maggiormente compatibile con altre funzioni urbane.

Come conseguenza gli spazi produttivi si sono ridimensionati e in molti casi sono diventati obsoleti.

L'aumento di complessità dei fattori che incidono sulla competitività delle imprese oggi non può prescindere dalla gestione della fabbrica, intesa sia come insieme delle attività produttive che come luogo in cui esse avvengono. Proprio la possibilità di una gestione differente della fabbrica ha portato allo sviluppo di un'analisi sulla competitività delle imprese che tiene in considerazione tutti i fattori di costo legati sia al ciclo produttivo del bene che a tutti gli strumenti (beni mobili e immobili) necessari per produrlo.

In considerazione di questi elementi è possibile affermare che ciò che si è modificato, a partire dalla terza rivoluzione industriale e come risultato di cambiamenti avvenuti su scala globale è, in via definitiva, il rapporto tra attività produttiva e "contenitore" della produzione.

Le esigenze delle imprese legate alla loro dimensione immobiliare sono di difficile individuazione in quanto sono sempre state considerate come dei costi fissi che l'impresa deve sostenere, slegate dall'attività che costituiscono il *core business*.

Oggi grazie alla maggior integrazione tra impianti produttivi e impianti al servizio dell'edificio e tra prestazioni degli impianti produttivi e involucro edilizio, oltre che alla progressiva interazione tra attività terziarie e attività produttive, il contenitore è diventato parte del processo produttivo poiché partecipa alla progettazione, alla conduzione e al mantenimento del processo stesso².

Le problematiche immobiliari all'interno di un'azienda produttiva possono essere ricollegate principalmente a tre ambiti: localizzativo, insediativo, immobiliare.

Questo rapporto tra attività industriale e “contenitore” strumentale è strettamente dipendente dalle esigenze della produzione ed è articolato in differenti modalità di interazione tra la manifestazione di una esigenza edilizia/immobiliare e le sue modalità di gestione.

Come si vedrà, proprio la modalità di gestione delle problematiche edilizie/immobiliari costituisce la differenza più rilevante tra grandi e medio-piccole imprese³.

Nell'ambito delle problematiche immobiliari ricorrenti (esigenze localizzative, insediative o immobiliari), è possibile ricercare i fenomeni, o le cause più significative, per i quali l'impresa si trova a dover intervenire sul proprio patrimonio immobiliare strumentale.

Sulla base delle esperienze osservate, la maggior parte delle imprese affrontano problemi connessi alla gestione del proprio patrimonio immobiliare strumentale solo nel momento in cui si presentano circostanze che possono minacciarne o comprometterne la funzionalità.

Gli interventi sugli edifici sono considerati eventi eccezionali rispetto alla regolare attività dell'azienda e nella pratica si configurano come “riparazioni a guasto”, che richiedono interventi tempestivi e, spesso, estremamente costosi, per ripristinare le normali condizioni di utilizzo.

Di seguito si cercherà di analizzare le problematiche di tipo immobiliare che interessano con maggior frequenza le imprese, anche in ragione dell'accresciuta complessità degli edifici e della loro maggiore interazione funzionale con gli impianti produttivi; l'obiettivo è quello

² LR 7/2007 sulla competitività delle imprese.

³ Questo elemento sembra essere comune a molti altri paesi. Si veda, a questo proposito: Mazarol T., Choo S. (2003), “A study of the factors influencing the operating location decision of small firms”, *Property Management*, Vol. 21, N. 2, Emerald, MCB UP, pp.190-208.

di individuare quali siano le principali cause del loro manifestarsi e le modalità di pianificazione e programmazione degli interventi.

1.1. La gestione delle problematiche immobiliari da parte dell'impresa

In generale si può affermare che esistono due tipologie di decisioni in merito ai problemi legati al patrimonio immobiliare strumentale delle imprese, prevalentemente costituito da edifici industriali: decisioni prese “per opportunità” o “per obbligo”.

Le decisioni prese “per opportunità” sono generalmente orientate a migliorare i criteri di efficienza a fronte di esigenze che normalmente rappresentano eventi eccezionali nel normale svolgimento dell'attività industriale.

Sono solitamente riconducibili a problematiche quali:

- dismissione del patrimonio;
- concentrazione della produzione in un'unica sede;
- conversione o modifica del ciclo produttivo (abbandono, sviluppo, cambio di prodotto);
- introduzione di nuove tecnologie applicate ai processi produttivi;
- cambiamento della dimensione della produzione o dello stabilimento;
- rapporto tra azienda e territorio.

Queste decisioni vengono prese per migliorare i livelli di efficienza a fronte di necessità che normalmente rappresentano eccezioni nel normale svolgimento dell'attività industriale.

Le decisioni prese “per obbligo”, invece, determinano scelte e interventi necessari all'utilizzo dell'immobile.

La causa più ricorrente consiste nell'aggiornamento normativo dell'edificio (relativamente agli impianti, alla sicurezza, all'ambiente) spesso determinato da vetustà e obsolescenza. In alcune circostanze queste decisioni richiedono interventi volti a garantire l'utilizzo dell'immobile in condizioni di sicurezza e confort, oppure a ridurre i costi di occupazione, quindi presuppongono interventi relativi alla gestione dei servizi.

La scarsa conoscenza del proprio patrimonio e l'assenza di una funzione aziendale specificamente dedicata alla gestione di questi problemi comporta spesso difficoltà nel comprendere e affrontare adeguatamente i casi.

1.2. Problematiche gestionali

L'accresciuta complessità tecnica, organizzativa e normativa delle attività necessarie a produrre un bene, a partire dall'investimento iniziale fino alla produzione e alla commercializzazione, ha portato le aziende a orientarsi verso una forte specializzazione. La concentrazione delle risorse nelle attività di *core business*, unita all'affermarsi delle nuove tecnologie informatiche, che hanno modificato l'organizzazione della produzione e aumentato l'utilizzo di input immateriali ad alto contenuto di informazioni e conoscenze, ha determinato una progressiva esternalizzazione dei servizi, con la nascita di funzioni, uffici, dipartimenti specializzati nell'erogazione dei servizi alla produzione.

Affinché le attività di supporto alla produzione, affidate a fornitori terzi o svolte internamente, siano efficaci, vi è bisogno di una gestione efficiente e coordinata dei mezzi e delle risorse per la loro esecuzione. Il problema, quindi, deve essere affrontato parallelamente all'attività *core* e necessita di un adeguato livello di integrazione e pianificazione.

1.3. I servizi all'industria

Per servizio si intende un processo ripetitivo che rende utilizzabile per un soggetto una serie di oggetti. Da questa definizione si può comprendere come il funzionamento della produzione all'interno di uno stabilimento industriale possa trovare importante supporto nell'integrazione con i servizi agli edifici, alle persone, all'organizzazione.

Infatti, all'interno dell'organizzazione tecnica, commerciale, operativa delle attività di supporto alla produzione, i servizi possono essere classificati in quattro segmenti principali.

- Servizi alla produzione: si intendono quelli riferiti alla specifica produzione (facendo un'analogia con l'informatica essi sono i servizi rivolti alla parte hardware). Essi dipendono dalle modalità di lavorazione, dagli impianti strutturali alla produzione installati, dalle linee produttive. Ne sono un esempio la manutenzione impianti produttivi, la fornitura e assistenza di materie prime, il collaudo e la certificazione dei prodotti, lo smaltimento dei rifiuti.
- Servizi alla persona: si intendono quelli rivolti al personale addetto alla produzione. Rientrano in questa categoria le aree ristoro, la mensa, gli spogliatoi, aree svago, nursery, asilo nido, bancomat, lavanderia. In alcune aziende viene anche effettuata l'anagrafe del personale⁴.
- Servizi all'azienda: si intendono quelli funzionali alla parte soft della produzione o dell'immagazzinaggio. Sono per lo più rivolti al livello amministrativo dell'azienda e infatti riguardano la reception, il call center, la cancelleria/fotoriproduzione, il parco auto, la posta interna, archivio, contabilità, anagrafe ecc. Tra questi rientrano anche i servizi alla logistica, sia interna all'azienda, sia verso l'esterno (trasporti e reti di distribuzione).
- Servizi all'edificio: si intendono i servizi rivolti all'involucro architettonico, all'organizzazione funzionale dei suoi componenti e spazi. Sono servizi all'edificio quelli riferiti alla manutenzione di tutte le unità tecnologiche dell'immobile interne ed esterne, degli spazi di pertinenza del lotto (manutenzione del verde), degli impianti generali. Inoltre, i servizi all'edificio interessano lo *space planning*⁵, il *move in* e *move out*⁶, la pulizia, la salute e sicurezza, l'anagrafe immobiliare.

⁴ Con anagrafe del personale si intende la gestione delle postazioni di lavoro che possono essere assegnate, secondo controllate tempistiche, a più unità che solitamente svolgono la propria attività *out-desk*.

⁵ Lo *space planning* è quell'attività di gestione dei posti di lavoro con la quale viene assegnato uno spazio adeguato a ogni attività da insediare.

⁶ Per servizi di *moving* si intende la gestione dei traslochi che avvengono internamente all'azienda o nelle fasi di cambiamento di sede e non riguarda solo lo spostamento degli arredi fissi e mobili ma anche del personale.

1.4. La gestione dei servizi: il Facility Management nell'industria

Il Facility Management può essere definito come un sistema di conoscenze, metodi e strumenti che consente la gestione integrata di tutti i servizi. In particolare, è la pratica di coordinamento e gestione del rapporto tra gli spazi e le attrezzature di lavoro (impianti, ecc.) con le risorse umane e la loro organizzazione complessiva. Come tale, integra i principi della gestione aziendale, dell'architettura, della tecnica e delle scienze comportamentali⁷.

Il Facility Management svolge il compito di pianificazione e coordinamento delle attività di servizio, la gestione degli approvvigionamenti, i rapporti con i fornitori, la programmazione e il controllo dei servizi effettivamente erogati.

Tra le motivazioni che hanno spinto dapprima le aziende più grandi, poi anche quelle di minori dimensioni a optare per soluzioni di gestione dei servizi attraverso il Facility Management è possibile considerare: la ricerca di un *know-how* specifico in possesso di fornitori qualificati, attraverso i quali un'azienda può avere accesso a risorse tecniche, logistiche e umane reperibili all'interno; la flessibilità del servizio, che è continuamente adattabile al mutare delle esigenze interne, permettendo all'azienda di reagire più velocemente alle variazioni delle commesse e in generale delle condizioni di mercato; la qualità del servizio, proprio perché svolta da personale specializzato, qualificato e aggiornato. Tuttavia, è opportuno rilevare che per molte aziende il ricorso all'esternalizzazione dei servizi integrati ha rappresentato non tanto l'opportunità di incrementare il livello qualitativo dei servizi attraverso una gestione specialistica e professionale, ma un percorso che ha favorito la riduzione del personale dipendente, ceduto alle aziende appaltatrici in cambio di contratti di lunga durata.

Particolarmente critica, nel processo di esternalizzazione dei servizi, è la fase di selezione del fornitore.

⁷ "Facility Management is the practice of coordinating the physical workplace with the people and work of the organization. It integrates the principle soft business administration, architecture and the behavioural and engineering sciences (IFMA)".

I criteri di selezione sono principalmente legati alla tipologia del servizio che si intende affidare: per i servizi non critici vengono valutati la qualità del servizio offerto, il prezzo e l'affidabilità del fornitore.

Per la selezione dei fornitori dei servizi considerati critici, quali possono essere la manutenzione e conduzione degli impianti meccanici, la gestione dei sistemi antincendio e/o di security e la gestione del sistema informativo, risultano fondamentali: specifiche referenze, certificazioni e abilitazioni in possesso dei fornitori, capacità contrattuali.

La gara d'appalto per la scelta dei fornitori principalmente adottata è quella della trattativa privata, ovvero una forma contrattuale caratterizzata dall'assenza di particolari formalità procedurali, sia sotto il profilo dell'identificazione dell'oggetto del contratto che delle modalità di scelta del contraente. Per le aziende multinazionali le gare per la selezione del fornitore possono essere gestite a livello internazionale e molto spesso i fornitori scelti erogano i servizi per tutte le sedi dell'azienda.

Per ottenere risultati apprezzabili il Facility Management deve essere progettato anche dal punto di vista contrattuale. Gli elementi fondamentali normati dal contratto sono:

- le esigenze del cliente;
- la prestazione progettata dal fornitore sulla base di una adeguata verifica e valutazione delle esigenze del cliente;
- la struttura di erogazione dei servizi;
- le rendicontazioni e le verifiche in itinere.

Tra le diverse modalità contrattuali che consentono di regolare i servizi solitamente compresi nell'area del Facility Management, il Global Service consiste nel trasformare l'obiettivo del servizio nella fornitura di una prestazione con garanzia di un risultato e con forti responsabilità gestionali dell'appaltatore.

Il maggior problema che le imprese affrontano nell'adozione di un contratto basato sui risultati, consiste nella difficoltà di determinare gli obiettivi attesi, anche perché il raggiungimento dei risultati può essere non sempre facilmente misurabile.

A questo obiettivo possono contribuire alcuni elementi chiave: il *service level agreement* e il sistema di reporting.

Il *service level agreement* (SLA, tradotto letteralmente "accordo sui livelli di servizio") è un documento, solitamente allegato al contratto,

che contiene le aspettative del cliente in termini di qualità del servizio atteso e gestisce tutti gli aspetti operativi del rapporto tra cliente e fornitore, definendo le modalità di erogazione dei servizi e una struttura di premi e penali. Questi livelli di servizio possono essere numericamente rappresentati da specifici indicatori (KPI – *Key Performance Indicator*): il tasso di guasto annuo di un sistema o sub-sistema tecnologico, il numero di fermo-macchina, la percentuale di indisponibilità di un impianto, ecc. In questo modo la rilevazione del risultato che il fornitore è chiamato contrattualmente a raggiungere è più facilmente rilevabile.

Il sistema di reporting rappresenta lo strumento di collegamento dei risultati, definiti nel *service level agreement*, con i relativi indicatori (KPI), capaci di rappresentare in modo oggettivo l'esito dell'attività, sia per la qualità del servizio erogato (indicatori del livello del servizio), sia per i livelli di prestazione (indicatori tecnici e di costo).

Uno dei fattori che conduce a costi elevati e inefficienze è legato alla capacità di gestire e controllare un insieme complesso e differenziato di servizi. Da questo punto di vista, un contratto che prevede la gestione integrata dei servizi consente una struttura organizzativa e di gestione semplificata rispetto alla soluzione tradizionale. “Se la soluzione tradizionale è caratterizzata da comunicazione e flussi informativi legati a servizi esternalizzati estremamente frammentati, la semplificazione introdotta dal modello di Global Service integrato permette all'impresa di avere un'unica interfaccia per ciascun servizio e di attribuire in modo univoco le responsabilità. Ciò viene realizzato attraverso i cosiddetti servizi di governo, ovvero il nucleo funzionale di tutte le attività e che permettono la corretta gestione di tutti i flussi informativi”⁸.

L'approccio è quello di differenziare i flussi, separando le richieste di servizi, interventi o chiarimenti da parte dei clienti, da quelli legati al controllo e al governo delle attività. L'impresa-cliente non entra in relazione con gli eventuali sub fornitori dei servizi non erogati direttamente dall'assuntore di Global Service integrato che si rende, quindi, unico responsabile della loro gestione e soprattutto dei risultati da loro ottenuti.

⁸ Cigolini R., Valentini S., Villa A. (2005), “Facility management e global service integrato”, in *Manutenzione. Tecnica e management*, marzo.