

GESTIONE IMMOBILIARE, FACILITY MANAGEMENT e CONTRATTI DI GLOBAL SERVICE

di Francesco Scriva

Responsabile contratto Global Service Provincia di Genova

1. PRINCIPI E DEFINIZIONI

Per poter affrontare la materia della gestione immobiliare, del facility management e poi, a seguire, degli aspetti tecnico-gestionali della manutenzione degli immobili, è importante partire cercando di fare chiarezza sui termini e sulle definizioni da adottare. In questo campo gli organismi UNI svolgono da anni un ruolo fondamentale nel proporre norme tecniche, sia a livello generale sia settoriale, con particolare riguardo agli aspetti terminologici, tecnico-organizzativi e contrattuali.

L'introduzione della UNI EN 15221-1:2007 Facility Management – termini e definizioni così recita :

“in generale **tutte le organizzazioni, sia pubbliche che private, utilizzano edifici, beni e servizi (servizi di facility) per supportare le proprie attività primarie**”.

dove le **attività primarie** (cd. **core business**) sono identificabili come “*processi prioritari definiti dall'organizzazione*”, “*sviluppati e gestiti internamente all'organizzazione, nei quali si concentra il Know-how, e tutto quello (attività, regole e tecnologie) che concorre a generare il vantaggio competitivo*” (Uni 3.5 UNI 11336:2010).

In generale si considerano attività strategiche quelle che hanno un *forte impatto sul cliente* e che, di fatto, rappresentano le competenze distintive e caratterizzanti di ogni singola organizzazione; la descrizione delle attività primarie dovrebbe includere la descrizione dell'*immagine aziendale* e del *marchio di fabbrica*, dei *prodotti e dei servizi* e dei *provveditori del committente*. Naturalmente la distinzione tra attività primarie e servizi di supporto è decisa autonomamente da ogni organizzazione e pertanto può variare a seconda delle diverse scelte strategiche.

La **Gestione immobiliare** può essere intesa come **gestione strategica, amministrativa, patrimoniale e tecnico-funzionale di un bene**, nel suo insieme di componenti edili ed impiantistiche, **in funzione** :

- ✓ delle **attività** che lo utilizzano
- ✓ delle **norme** che ne regolano i vari aspetti tecnici, funzionali e amministrativi
- ✓ delle **esigenze manutentive** mirate al loro mantenimento in uso.

In pratica consiste nell'elaborazione di un insieme strutturato di informazioni e istruzioni volte a supportare decisioni e attività in materia immobiliare.

In merito ai vari processi di gestione immobiliare si riscontra una certa confusione nell'utilizzo dei termini; nel tentativo di favorire una certa omogeneità e coerenza terminologica si propongono le seguenti definizioni estratte dal *Glossario del Facility Management - Terotec - di S.Curcio* :

- 1) **Asset management** : Gestione 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 (progetti di sviluppo : acquisizioni e dismissioni, trasformazione d'uso, valorizzazione, gestione investimenti e portafogli immobiliari).
- 2) **Property management** : Gestione del complesso di strategie e attività di natura tecnico-amministrativo-commerciale finalizzate al conseguimento di un "reddito periodico" e/o di un "capital gain" da un edificio o da un patrimonio immobiliare (gestione locazioni, condominiale, amministrativa contabile, censimento patrimoni, gestione spazi, ecc.)

Nota:

- ✓ per "*reddito periodico*" si intende - nel caso di locazione di un immobile - la differenza tra ricavi da locazione e costi di gestione;
 - ✓ per "*capital gain*" - nel caso di alienazione di un immobile - la differenza tra valore iniziale e valore finale.
- 3) **Facility management** : Gestione integrata di una pluralità di servizi, processi e attività rivolte agli edifici, agli spazi ed alle persone, non rientranti nelle attività primarie (core business) di un'organizzazione, ma necessari per il suo funzionamento.

Oppure

Integrazione di processi nell'ambito di un'organizzazione per mantenere e sviluppare i servizi concordati che supportano e migliorano l'efficacia delle attività primarie (2.5. UNI 15221-1:2007)

Lo stesso termine di facility management viene spesso confuso con i termini di outsourcing e di global service, evidenziamo le differenze utilizzando le definizioni indicate dalle norme UNI :

- L'**outsourcing o esternalizzazione** è un processo attraverso il quale un committente affida ad un soggetto esterno alla propria struttura uno o più servizi per un edificio o un patrimonio immobiliare (3.2.12 UNI 11136:2004) o la gestione operativa di attività o di processi (3.11 UNI 11336:2010)
- Il **global service immobiliare** è una forma particolare di contratto di esternalizzazione basato sui risultati, attraverso cui un committente affida una serie di attività rivolte ad un immobile o a un patrimonio immobiliare ad un unico assuntore (3.1.1. UNI 11136:2004)

La prima definizione, considerato che il facility management rappresenta una modalità di gestione integrata di più servizi che può essere svolta sia all'interno (insourcing) sia all'esterno di una organizzazione (outsourcing), indica solo una delle 2 opzioni, quella esterna; la seconda definizione (global service) rappresenta invece una *forma contrattuale* da adottare per esternalizzare servizi di facility management.

2. SERVIZI DI FACILITY MANAGEMENT – CAMPO D'APPLICAZIONE

I servizi di supporto alle attività primarie di un'organizzazione vengono definiti **servizi di facility**. Utilizzando le indicazioni contenute nell'appendice B UNI 15221-1:2007 e accorpando per tipologie si possono distinguere, a titolo esemplificativo, i seguenti **servizi di facility management** :

1	servizi all'edificio - infrastruttura	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manutenzione ordinaria e straordinaria edile ✓ Manutenzione ordinaria e straordinaria impianti ✓ Conduzione e manutenzione Servizio energia (gestione calore e impianti di riscaldamento e raffrescamento) ✓ Progettazione e costruzione Interventi di riqualificazione
2	servizi allo spazio e all'ambiente di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> ✓ posto di lavoro (arredi, macchinari, apparecchiature, segnaletica, decorazioni, ecc) ✓ pulizia e igiene ambientale (servizi igienici, pulizia interna, pulizia e manutenzione aree verdi e grigie, raccolta rifiuti ordinari e smaltimento rifiuti speciali, derattizzazione e disinfestazione, ecc.)
3	servizi alle persone	<ul style="list-style-type: none"> ✓ salute e sicurezza (salute professionale, controllo accessi, reception o portierato fiduciario, vigilanza e sicurezza, protezione antincendio, ecc.) ✓ ospitalità (reception, ristorazione/mense aziendali, asilo aziendale, ecc.)
4	servizi all'organizzazione (produttività del lavoro)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ tecnologia dell'informazione e comunicazione (gestione rete dati e telefonica, server, personal computer, telefonia fissa e mobile, ecc.) ✓ logistica (gestione spazi, posta interna, gestione e archiviazione documenti, copiatura e stampa, trasporti, parcheggi, gestione auto, ecc.) ✓ altri servizi di supporto (contabilità, gestione risorse umane, gestione qualità, ecc.)
5	servizi di governo (cd. Gestione Tecnica Consulenza gestionale)	<p>servizi, coordinati ed integrati, che esulano dall'esecuzione in senso stretto degli interventi</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ creazione e Gestione Anagrafica tecnica-patrimoniale (Gestione Documentale, attività tecniche relative a licenze, autorizzazioni, permessi, rapporti con Enti, messa a norma) ✓ Rilievo e censimento (monitoraggio degli immobili) ✓ Gestione Sistema informativo-informatico ✓ Gestione richieste ("call center" o "Centrale operativa") (ricezione richieste e coordinamento interventi manutentivi) ✓ Gestione processo manutentivo e attività (preventivazione e progettazione, e programmazione degli interventi manutentivi) ✓ Gestione utenze (illuminazione, elettricità, acqua, gas, ecc) ✓ Gestione delle proprietà immobiliari

3. ESTERNALIZZAZIONE DEI SERVIZI

Negli ultimi anni si è evidenziato un considerevole aumento delle **politiche di esternalizzazione dei servizi di Facility Management**, attraverso l'adozione di forme contrattuali che prevedono l'affidamento a terzi della gestione integrata dei servizi, con il trasferimento agli stessi della piena responsabilità sui risultati in termini di raggiungimento di determinati livelli prestazionali (cd. contratti di risultato).

Si evidenzia come già la Legge finanziaria del 2000 (Legge 488/1999) aveva indicato, all'art. 30 comma 8 let. e), come misure da adottare per la razionalizzazione e riduzione della spesa pubblica (oltre alla riduzione della spesa di personale e consulenze, ecc.), lo *sviluppo di iniziative per il ricorso, negli acquisti di beni e servizi, alla formula del contratto a risultato, di cui alla norma UNI 10685 (2007 Criteri per la formulazione di un contratto di manutenzione basato sui risultati (global service di manutenzione), rispondente al principio di efficienza ed economicità di cui all'articolo 4, comma 3, lettera c), della legge 15 marzo 1997, n.59*".

A seconda delle specifiche esigenze e convenienze di ogni organizzazione l'esternalizzazione può riguardare *singoli servizi e/o specifiche aree o fasi di attività* oppure *uno o più servizi integrati* attraverso i cd. **contratti di global service immobiliare**, come nel caso di più servizi relativi alla manutenzione ed al patrimonio immobiliare, o i cd. **city global o facility management urbano**, nel caso di più servizi relativi all'ambito urbano e territoriale (strade e relative pertinenze, arredi urbani, parcheggi, mercati, infrastrutture tecnologiche quali reti illuminazione pubblica e semaforica, reti elettriche, gas, acqua, teleriscaldamento/raffrescamento, fognarie e telecomunicazione, vie d'acqua quali canali, spiagge e litorali, verde pubblico quali ville, parchi, giardini, ecc, cimiteri, infrastrutture per il trasporto pubblico, raccolta e smaltimento rifiuti, ecc. - *Libro Verde Patrimoni PA net – tavolo "Strumentazioni per il management del mercato dei servizi"*).

Per quanto riguarda la Pubblica Amministrazione la scelta del soggetto esterno (**l'esternalizzazione**) può avvenire :

- ✓ attraverso le *procedure di appalto previste dal codice dei contratti (procedura aperta o ristretta) per i contratti misti (servizi, lavori e forniture art. 14-15)*
- ✓ oppure aderendo alle *Convenzioni Consip* di real estate, che riguardano *Servizi di Asset Management* (livello strategico - progetti sviluppo acquisizioni, dismissioni, gestione investimenti e portafogli immobiliari), di *Property Management* (livello gestionale – gestione locativa, condominiale, amministrativo contabile, censimento patrimonio e gestione spazi) e di *Facility Management* (livello operativo – servizi agli immobili di PA adibiti prevalentemente ad uso ufficio : manutenzione, pulizia ed igiene ambientale, altri servizi, servizi di governo);

4. GLOBAL SERVICE IMMOBILIARE

La tipologia del **contratto di global service**, non espressamente prevista in norme legislative, è, al contrario, diffusamente disciplinata dalle norme tecniche UNI :

- UNI 11136:2004 Global service per la manutenzione dei patrimoni immobiliari - Linee guida
- UNI 10685:2007 Criteri per la formulazione di un contratto di manutenzione basato sui risultati (global service di manutenzione)

*Il **global service immobiliare** è una forma di contratto di esternalizzazione basato sui risultati, attraverso cui un committente affida una serie di attività rivolte ad un immobile o a un patrimonio immobiliare ad un unico assuntore (UNI 11136:2004).*

*il **global service di manutenzione immobiliare (GSMI)** si può definire come un contratto di esternalizzazione con il quale un committente affida ad un assuntore, per un periodo di tempo definito, un sistema integrato di attività di manutenzione immobiliare con piena responsabilità da parte dell'assuntore sui risultati in termini di raggiungimento e/o mantenimento di livelli prestazionali prestabiliti dal committente.*

Di regola, in un contratto di manutenzione basato sui risultati (global service di manutenzione) (3.3. UNI 10685:2007) :

- a) il committente affida ad un terzo, per un periodo di tempo definito, la manutenzione di un bene a fine di:
 - mantenerlo nello stato di conservazione richiesto;
 - ottenerne la disponibilità a produrre e/o espletare il servizio richiesto;
 - avere proposte di migliorie miranti a ridurre il costo del servizio e/o migliorare le caratteristiche tecniche del bene e la sua disponibilità a produrre.
- b) Il committente garantisce la conduzione del bene secondo i parametri e le procedure concordate;
- c) L'assuntore è responsabile delle scelte di progetto, di pianificazione, di direzione e di attuazione delle attività manutentive, salvo quanto espressamente concordato in maniera collegiale con il committente;
- d) L'assuntore garantisce comunque il raggiungimento di tutti i risultati pattuiti;
- e) L'assuntore fornisce la documentazione concordata che deve permettere al committente di:
 - continuare ad avere la conoscenza della storia tecnico-economica del bene;
 - valutare se l'assuntore ha operato nel rispetto del capitolato tecnico e del progetto del "global service" di manutenzione;
- f) Il compenso contrattuale è basato sui risultati ottenuti;
- g) La misura dei risultati viene effettuata secondo metodologie concordate.

5. ACCORDI DI FACILITY MANAGEMENT

La tipologia degli accordi di facility management è disciplinata dalle seguenti norme UNI :

- UNI 15221:2007-1 - Facility Management. Termini e definizioni
- UNI 15221:2007: 2 - Facility Management. Linee guida per preparare accordi di facility

L'accordo o contratto di facility management è un accordo scritto o orale, legalmente vincolante, che definisce i termini e le condizioni per la fornitura di servizi di facility fra un committente ed un fornitore di servizi interno o esterno (2.7-2.8 UNI 15221-1:2007)

L'accordo contiene *clausole generali*, applicabili all'intero accordo, e *clausole specifiche SLA*, applicabili solo ad un servizio di facility (in un accordo sono incluse varie SLA), in cui si stabiliscono le prestazioni e le modalità di misurazione delle stesse, attraverso la definizione di *indicatori di prestazione KPI* (key performance indicator).

Dove :

servizio di facility : fornitura di supporto alle attività primarie di un'organizzazione realizzata da un fornitore interno o esterno (2.11 UNI 15221-1:2007)

committente, ente committente (client) : è l'Ente che garantisce servizi di facility per mezzo di un accordo di facility management (2.2 UNI 15221-1:2007)

provveditore, ente provveditore (customer- cliente) è l'Unità organizzativa dell'ente committente che specifica e ordina la fornitura di servizi di facility entro i termini e le condizioni di un accordo di facility management (2.3 UNI 15221-1:2007). In pratica il committente agisce a livello strategico ed il provveditore specifica i servizi di facility.

appaltatore di facility management : è l'organizzazione che si impegna a fornire servizi di facility ed è responsabile dell'esecuzione del contratto (2.9 UNI 15221-1:2007)

fornitore di servizi di facility management : è l'organizzazione che fornisce al committente una gamma coesiva di servizi di facility entro termini e le condizioni di un accordo di facility management (2.10 UNI 15221-1:2007)

utente finale : persona che riceve i servizi di facility (2.4 UNI 15221-1:2007)

accordo di livello di servizio (SLA Service level agreement) : accordo fra il committente o il provveditore ed il fornitore di servizi in merito a prestazione, misurazione e condizioni della fornitura di servizi (2.15 UNI 15221-1:2007)

Indicatore di prestazione KPI (key performance indicator) : misurazione che fornisce informazioni essenziali sulla prestazione fornita di servizi.

La norma individua **2 tipologie di accordi di facility**, a seconda del livello di interazione con la missione, visione e con gli obiettivi dell'organizzazione (5.2 UNI 15221-2:2007) :

1. *accordi di facility che agiscono a livello strategico* (per ottenere gli obiettivi a lungo termine), *tattico* (per attuare gli obiettivi strategici a medio termine) e *operativo* (per creare l'ambiente richiesto per gli utenti finali su base giornaliera). Tali accordi includono un elevato grado di responsabilità nella definizione della strategia globale di facility in linea con la strategia di attività primaria.
2. *accordi di facility che agiscono esclusivamente a livello tattico e operativo.*

Vengono inoltre individuate **3 tipologie di strategie di investimento e proprietà** (5.3 UNI 15221-1:2007) :

- il committente procura tutti gli investimenti ed ha la proprietà
- l'investimento è fornito dal fornitore del servizio di facility, incluso il necessario finanziamento e le garanzie.
- accordo globale che incorpora il necessario finanziamento, garanzie, pianificazione, sostituzione bene, costruzione, gestione ed esercizio inclusa la piena responsabilità di tutti i costi e rischi di facility management, comunemente definiti accordo di costruzione gestione e trasferimento.

Benefici principali (introduzione UNI 15221-1:2007) per le organizzazioni che adottano un approccio di facility management :

1. integrazione e coordinamento di tutti i servizi di supporto richiesti
2. sinergie fra i diversi servizi che porteranno ad un miglioramento delle prestazioni e ad una riduzione dei costi di un'organizzazione
3. comunicazione chiara e trasparente tra chi richiede e chi fornisce servizi
4. conoscenza e informazioni trasparenti in merito a livelli e costi dei servizi che possono essere chiaramente comunicate agli utenti finali.

6. NORME TECNICHE UNI DI RIFERIMENTO

Si evidenziano di seguito alcune delle principali norme aventi attinenza con la materia del facility management:

1.	UNI EN 15221-1:2007	Facility Management - Parte 1: Termini e definizioni
2.	UNI EN 15221-2:2007	Facility Management - Parte 2: Linee guida per preparare accordi di Facility Management
3.	UNI EN 11336:2010	Attività operative delle imprese - Valutazione preliminare di un progetto di affidamento a terzi (outsourcing) di servizi - Linee guida EC 1-2010 UNI 11336:2010 - Errata corrige 1 del 01-07-2010 alla UNI 11336:2010
4.	UNI 11136:2004	Global service per la manutenzione dei patrimoni immobiliari - Linee guida
5.	UNI 10685:2007	Manutenzione - Criteri per la formulazione di un contratto di manutenzione basato sui risultati (global service di manutenzione)