



ASSOLOMBARDA

1

Quaderni
del territorio

La gestione del patrimonio immobiliare aziendale

I servizi a supporto dell'impresa



POLITECNICO DI MILANO



Dipartimento di
Scienza e Tecnologia dell'Ambiente Costruito
Building Environment Science e Technology
BEST

ISBN 9788890484049

1

**Quaderni
del territorio**

La gestione del patrimonio immobiliare aziendale

I servizi a supporto dell'impresa

Questo quaderno è frutto della collaborazione tra il Settore Territorio di Assolombarda e il Dipartimento Best, Laboratorio Gesti.Tec., del Politecnico di Milano.

Hanno sviluppato il progetto e coordinato il lavoro Vittorio Biondi ed Emanuela Curtoni per Assolombarda, Oliviero Tronconi e Andrea Ciaramella per il Politecnico di Milano. La realizzazione del quaderno è stata curata da Manuela Guffanti e Giorgio Da Rold.

Si ringrazia Giuseppe Rago di BNP Paribas Real Estate per le competenze messe a disposizione nella redazione del Quaderno.

INDICE

PREMESSA	5
INTRODUZIONE	7
1. I SERVIZI A SUPPORTO DELL'IMPRESA	9
1.1 L'esternalizzazione dei servizi	9
1.1.1 Servizi alla persona	10
1.1.2 Servizi all'edificio	10
1.1.3 Servizi all'impresa	10
2. LA RILEVANZA DEI SERVIZI RISPETTO ALLE ESIGENZE PROPRIE DELL'AZIENDA	11
2.1 Rilevanza rispetto al core business	12
2.2 Influenza economica del servizio sul core business	13
3. IL LIVELLO QUALITATIVO DEL SERVIZIO	14
3.1 Schede di valutazione dei servizi alla persona	16
3.1.1 Servizio di igiene ambientale	16
3.1.2 Servizio di cortesia	17
3.1.3 Servizio di disinfestazione/derattizzazione/deblattizzazione	17
3.1.4 Manutenzione del verde interno	18
3.1.5 Distributori automatici d'acqua	18
3.1.6 Distributori automatici di snack	19
3.1.7 Ristorazione - mensa aziendale	19
3.2 Schede di valutazione dei servizi all'immobile	20
3.2.1 Manutenzione impianti elettrici	20
3.2.2 Manutenzioni impianti meccanici	21
3.2.3 Manutenzione impianti speciali	22
3.2.4 Manutenzione impianti elevatori	23
3.2.5 Manutenzioni civili	24
3.2.6 Manutenzione del verde esterno	24
3.2.7 Manutenzione mezzi antincendio	25
3.2.8 Servizio di vigilanza	25
3.3 Schede di valutazione dei servizi all'impresa	26
3.3.1 Reception - portierato	26
3.3.2 Centralino - call center	26
3.3.3 Ufficio posta	27
3.3.4 Centro stampa	27
3.3.5 Gestione documentale	28
3.3.6 Movimentazione interna - traslochi	28
3.3.7 Servizio di corriere urbano	29
3.3.8 Servizio di corriere espresso	29
3.3.9 Servizio navetta	29
3.3.10 Servizio IT	30
3.3.11 Gestione fotocopiatrici	30
3.3.12 Gestione telefonia aziendale	31
3.3.13 Gestione flotta aziendale	31
3.3.14 Space planning	32
3.3.15 Contabilità pay-roll - buste paga e ferie dipendenti	32

4. ANALISI DEL MODELLO IN USO PER LA GESTIONE DEI SERVIZI	33
4.1 La struttura per l'audit dei servizi	33
4.1.1 Individuazione dei servizi gestiti	35
4.1.2 Funzione aziendale responsabile della gestione dei servizi	35
4.1.3 Analisi del modello di erogazione dei servizi	36
4.1.4 Procedure di gestione dei servizi	37
5 MODELLI GESTIONALI	38
5.1 Come scegliere il modello gestionale	38
5.2 Esternalizzazione del singolo servizio gestito da un unico referente interno	42
5.3 Esternalizzazione dei servizi per macro aree gestita da più centri di competenza interni	44
5.4 Esternalizzazione dei servizi ad un unico fornitore e gestione interna	45
5.5 Esternalizzazione di servizi e management a società di total facility management	47
5.6 Considerazioni di sintesi	48
GLOSSARIO	50
APPROFONDIMENTI E RIFERIMENTI	54
PROFILO CURATORI E PRESENTAZIONE PARTNER	55
PUBBLICAZIONI ASSOLOMBARDA BIENNIO 08-09 SU TEMATICHE TERRITORIALI	56

PREMESSA

Questo quaderno sui temi della gestione del patrimonio immobiliare aziendale rappresenta l'avvio di una nuova collana di pubblicazioni di Assolombarda, i Quaderni del Territorio, in cui verranno resi disponibili contributi di carattere operativo per aiutare le imprese ad affrontare problemi che, a vario titolo, riguardano il loro stare sul territorio.

Si tratta, in effetti, dell'evoluzione di un percorso nato dall'esigenza di fornire supporti sintetici e di facile consultazione su questioni che riguardano il buon uso e l'efficiente funzionamento delle sedi produttive, in relazione al contesto territoriale nel quale si trovano e con il quale devono fare i conti, ma anche in rapporto alle mutate esigenze strutturali e gestionali delle attività aziendali.

La crescita delle domande e delle sollecitazioni che pervengono dalle imprese su questi temi segnala la rilevanza sempre maggiore che questi hanno sulla loro capacità competitiva. Così sono nate le iniziative di Assolombarda sulla gestione del patrimonio immobiliare aziendale, sviluppate fin dal 2004 in collaborazione con il Laboratorio Gesti.Tec del Dipartimento BEST del Politecnico di Milano.

Alcune delle esperienze e delle richieste emerse in tali occasioni hanno portato alla pubblicazione nel 2008 di un primo quaderno sugli elementi fondamentali e i percorsi possibili per affrontare cambiamento, ampliamento e razionalizzazione degli spazi della sede aziendale.

Altre esperienze ed esigenze aziendali riguardanti la gestione dei servizi a supporto dell'impresa sono, invece, oggetto di questo secondo quaderno, che propone un supporto metodologico per definire il livello qualitativo dei servizi presenti in azienda e presenta alcuni modelli per la loro gestione.

Tante altre domande si pongono all'impresa con riferimento al suo rapporto col territorio relativamente ad aspetti quali la pianificazione urbanistica, i trasporti, le infrastrutture, la sicurezza delle persone e del patrimonio immobiliare aziendale. I Quaderni del Territorio intendono essere strumenti semplici e di immediato utilizzo che Assolombarda mette a disposizione delle imprese associate come contributo a una pronta ed efficace risposta alle istanze attuali e a quelle future.

Antonio Colombo
Direttore Generale Assolombarda

INTRODUZIONE

L'applicazione delle tecnologie informatiche (IT) e dell'automazione ai processi di produzione hanno determinato, in pochi decenni, un'evoluzione radicale del concetto di "industria" per quanto riguarda l'organizzazione delle risorse e dei processi produttivi, e la gestione degli spazi in cui essi avvengono.

La tradizionale attività produttiva si è trasformata nei Paesi delle economie più avanzate nella "fabbrica leggera intelligente", nella quale informatica ed automazione sono utilizzate per governare il ciclo produttivo e supportare in modo significativo il lavoro umano. Se in passato gli spazi del lavoro erano caratterizzati da mastodontici impianti produttivi e da un elevato numero di addetti, oggi sono contenitori "puliti", caratterizzati da ambienti confortevoli, informatizzati e occupati da un numero inferiore di addetti, spesso con mansioni più flessibili e competenze più elevate.

In particolare, l'automazione delle macchine e l'informatizzazione dei processi hanno progressivamente aumentato il bisogno di "input" immateriali ad alto contenuto di informazioni e conoscenze (ad esempio necessità di manutenzioni, aggiornamento delle tecnologie, innovazione e adeguamento alle normative), con la conseguente nascita di funzioni, uffici, dipartimenti specializzati nell'erogazione di tali attività.

Ad oggi emerge sempre più come la competitività delle imprese si basi anche sulla capacità di una gestione efficiente di tali attività, divenuta indispensabile per il funzionamento dell'intero processo produttivo.

Il quaderno, quindi, si pone un duplice obiettivo: da un lato presentare il reale valore, spesso poco evidente, di tutte quelle attività a supporto del core business, che chiamiamo servizi; dall'altro fungere da guida di orientamento per le imprese che vogliono interrogarsi sulla bontà del proprio modello gestionale dei servizi.

Il concetto stesso di "società dei servizi" in cui oggi viviamo, ha radicato la percezione semplificata del servizio come strumento utile per una determinata finalità; di conseguenza siamo portati a riconoscere ad esso un valore economico unicamente in funzione dello scopo per cui è preposto. Tale visione ha, in un certo senso, appiattito, se non svilito, la percezione del reale valore dei servizi.

In realtà il servizio, che certamente ha un valore in sé (e pertanto rappresenta una voce di costo), possiede un valore decisamente maggiore se considerato all'interno di un processo dal quale dipendono altre attività, regolate a loro volta da una sottostruttura. Questa sottostruttura è rappresentata dalle funzioni di gestione e coordinamento.

Nei primi capitoli del quaderno si vuole rappresentare la complessità della sottostruttura esistente e l'effettivo valore o peso che un servizio può assumere nello svolgere la propria funzione. A questo scopo forniremo anzitutto la definizione di servizio e le categorie in cui i servizi sono classificati. In secondo luogo, proporremo alcune chiavi di lettura attraverso cui poter attribuire un dato valore al servizio, dissociato dalla sua mera funzione, in relazione alle possibili ricadute positive o negative su elementi quali il core business o il bilancio economico. Infine, attraverso delle schede tecniche specifiche per ogni servizio, forniremo dei criteri con cui ricostruire ed attribuire il valore del servizio in sé, in relazione alla sua genesi, struttura e funzione. Risulta, infatti, fondamentale conoscere le fasi, i valori tecnici ed economici di cui si compone un servizio per apprezzarne la reale complessità di struttura.

Ristabilita una corretta percezione del valore dei servizi si potrà facilmente intuire quanto sia riduttivo valutare tali attività in termini meramente funzionalisti, poiché esse possono rappresentare, come vedremo, concrete opportunità per il core business in termini di efficienza, di contenimento dei costi e, in ultima analisi, di competitività dell'intera azienda.

In tale senso diviene fondamentale analizzare il modello gestionale dei servizi in uso: all'interno del quarto capitolo sarà proposta una guida pratica per effettuare una verifica e una valutazione di tipo qualitativo del modello gestionale applicato all'interno dell'azienda, analizzando quei fattori che incidono maggiormente sull'effettivo funzionamento del modello.

La modalità d'indagine utilizzata è quella dell'audit interno.

Nell'ultimo capitolo saranno presentati, a scopo comparativo, alcuni dei più comuni modelli gestionali in uso, analizzati sinteticamente secondo fattori quali: caratteristiche del modello e sua applicazione, risorse interne dedicate, profilo del fornitore tipo, tipologia di contratto applicato, elementi di successo e fattori di criticità.

1. I SERVIZI A SUPPORTO DELL'IMPRESA

1.1 L'esternalizzazione dei servizi

L'evoluzione del settore industriale degli ultimi decenni, caratterizzata da un'accresciuta complessità tecnica, organizzativa e normativa delle attività necessarie a produrre un bene, e l'aumentata esigenza di acquisire una sempre più elevata competitività, propria di un mercato globale, hanno indotto le aziende a una maggiore specializzazione produttiva e concentrazione sul core business.

Conseguenza di tale approccio è stata la progressiva individuazione, all'interno della realtà aziendale, di attività no-core, la cui presenza è indispensabile per l'attività produttiva, ma non è considerata strategica, tanto che negli organigrammi aziendali e negli strumenti di pianificazione dei costi, si distingue tra linee attive, che concorrono al fatturato, e linee passive, oppure tra funzioni produttive e di staff. La distinzione tra attività core e no-core e la concentrazione degli sforzi aziendali sulle prime, ha portato alla nascita di funzioni e dipartimenti preposti allo sviluppo di attività a supporto dell'impresa e a processi di esternalizzazione di quest'ultime. Attraverso i processi di esternalizzazione le attività no-core si configurano oggi come servizi acquistabili sul mercato, erogati da società terze specializzate in tali attività. Per un'impresa esternalizzare un'attività non significa non doversene più occupare, quanto piuttosto modificarne la modalità di gestione sviluppando la metodologia di selezione dei fornitori e il rapporto di controllo su questi. Se per servizio si intende un processo ripetitivo che rende utilizzabile per un soggetto una serie di oggetti, si può comprendere come il funzionamento della produzione all'interno di uno stabilimento industriale sia imprescindibilmente legato ad una capacità organizzativa, tecnica, amministrativa, commerciale, delle attività di supporto alla produzione. Infatti, uno stabilimento industriale lavora in modo tanto più efficiente quanto più il livello dei servizi risulta adeguato alle esigenze della produzione.

I servizi rivolti alle imprese si possono suddividere tra quelli ad impatto diretto sul core business e quelli ad impatto indiretto. I primi sono identificabili nei servizi alla produzione che, in analogia con il linguaggio informatico possono essere definiti come "hardware". Essi dipendono dagli impianti, dal livello di automazione, dalle linee e dal modello del processo produttivo. Ne sono un esempio la manutenzione degli impianti produttivi, la fornitura di materie prime, il collaudo e la certificazione dei prodotti, lo smaltimento dei rifiuti. Per servizi rivolti all'attività no-core si intendono quelli di supporto alla produzione e possono essere classificati come servizi alla persona, all'immobile e all'impresa.

1.1.1 Servizi alla persona

Per servizi alla persona si intendono quelli rivolti agli utenti interni dell'edificio, siano essi personale dell'azienda o visitatori temporanei.

Rientrano in questa categoria i servizi di pulizia, igiene ambientale, derattizzazione/disinfestazione, mensa/ristoro, fornitura di vending machines e bocconi d'acqua.

1.1.2 Servizi all'immobile

Per servizi all'edificio si intendono quelli rivolti all'involucro architettonico o all'organizzazione funzionale dei suoi componenti e spazi. Sono servizi all'edificio quelli riferiti alla manutenzione di tutte le unità tecnologiche dell'immobile, sia interne che esterne, come la manutenzione degli impianti elettrici, degli impianti meccanici (gestione calore/climatizzazione estiva), degli impianti elevatori, le manutenzioni civili, la manutenzione dei mezzi antincendio, la manutenzione del verde interno/esterno, la gestione delle utenze.

Negli ultimi anni, l'attenzione verso i servizi all'immobile è aumentata considerevolmente: si è sviluppata, infatti, la consapevolezza che il processo manutentivo-gestionale permette di garantire le condizioni di praticabilità ed efficienza dell'involucro edilizio, e di conservare il valore ultimo dell'immobile. Questo è particolarmente vero in quelle imprese manifatturiere ad alto valore tecnologico, nelle quali si ha un'integrazione quasi totale tra edificio e impianto produttivo.

1.1.3 Servizi all'impresa

Per servizi al business si intendono le attività comunemente definite di "staff", a supporto del core business aziendale.

Esse rientrano principalmente nei seguenti ambiti:

- amministrativo: contabilità, buste paga e contributi;
- servizi generali: cancelleria, fotocoproduzione, gestione parco auto aziendale, ufficio posta, archivio documentale;
- interfaccia/comunicazione con l'utente: portierato, reception, call center.

Tra questi rientrano anche i servizi alla logistica, sia interna all'azienda, sia esterna (trasporti e rete di distribuzione).

Nel caso di attività produttive manifatturiere (di tipo industriale), per servizi all'impresa si intendono quelli rivolti alla specifica produzione come la manutenzione degli impianti produttivi, la fornitura e assistenza di materie prime, il collaudo e la certificazione dei prodotti. Essi dipendono dalle modalità di lavorazione, dal tipo di impianti strutturali alla produzione installati, dalle linee produttive.

2. LA RILEVANZA DEI SERVIZI RISPETTO ALLE ESIGENZE PROPRIE DELL'AZIENDA

Per valutare il modello gestionale dei servizi più efficace rispetto alle specifiche esigenze dell'azienda, è essenziale compiere preliminarmente un'analisi sulle caratteristiche e peculiarità dei servizi.

Primo obiettivo di tale analisi è fornire delle chiavi di lettura attraverso le quali poter valutare la strategicità nell'esternalizzare i servizi (outsourcing) o nel mantenerli interni (in house) e, in rapporto a questo, scegliere il modello gestionale più appropriato.

Definire la strategicità di un servizio rispetto al core business e scegliere se mantenere all'interno un servizio o esternalizzarlo è un passaggio delicato, che deve tener conto delle specificità dell'azienda in termini di prodotto, processo produttivo, risorse disponibili, tipologia di clienti.

Alcuni ritengono che la suddivisione tra attività core e no-core sia una linea ben marcata, dettata dal solo settore produttivo d'appartenenza; in realtà la distinzione è estremamente labile e mutevole in relazione alle specificità, condizioni e strategie dell'azienda.

A paradigma di tale affermazione riportiamo l'esempio di un'azienda operante nel settore tessile che, in una fase di riassetto delle proprie funzioni, ha considerato strategico mantenere interna l'attività di call center. Tale scelta sembrerebbe contraria ad una tendenza di mercato che predilige l'esternalizzazione di tale funzione a società terze specializzate nel servizio. Le ragioni di questa scelta risiedono nel fatto che la società ha ritenuto il call center il canale privilegiato di comunicazione con la propria clientela, altamente fidelizzata, e l'ha considerato un investimento anche in termini di marketing sul prodotto. L'azienda ha dunque preferito erogare il servizio con personale interno, ben informato sulle caratteristiche dei prodotti e fidelizzato all'azienda stessa.

Il caso sopra riportato è esplicativo di quanto sia importante dare il giusto peso e valore al servizio da valutare anche in termini di opportunità per il proprio core business.

Al fine di attribuirne il giusto peso e valore, bisogna analizzare le attività a supporto del core business secondo le seguenti specifiche chiavi di lettura:

- rilevanza rispetto al core business;
- influenza economica sul core business.

2.1 Rilevanza del servizio rispetto al core business

Per rilevanza rispetto al core business si intende il livello di impatto, diretto o indiretto, di una specifica attività di servizio in termini di supporto strategico al core business aziendale.

La rilevanza in termini di benefici apportati dal singolo servizio rispetto al core business è valutabile secondo tre fattori:

- **l'incidenza dell'attività in sé**, in termini di funzione, sul core business, che significa valutare in quale misura la disfunzione nell'erogazione di un servizio base produca un effetto negativo, anche indiretto, sull'attività principale, generando disfunzioni nel processo produttivo. Ad esempio, una non adeguata attività di manutenzione all'impianto elettrico (cabina di media, quadro elettrico generale, generatore, ups) può generare situazioni di black out, causando l'interruzione dell'attività produttiva.

- **l'incidenza della qualità del servizio sul core business**, che significa valutare quanto lo standard prestazionale di un determinato servizio, base o evoluto, incida sul processo produttivo.

Ad esempio, all'interno di aziende alimentari o il cui processo produttivo richieda lavorazioni in ambienti sterili, il non adeguato livello qualitativo del servizio igienico sanitario può incidere negativamente sulla qualità del prodotto stesso.

- **l'incidenza delle competenze necessarie allo svolgimento del servizio sul core business**, che significa valutare quanto incida sul core business avere internamente o esternamente le specifiche competenze tecnico - amministrative proprie del servizio. Ne sono un esempio le competenze legate ai servizi di carattere consulenziale, quali il controllo qualità, l'assistenza legale, le paghe e i contributi; oppure le competenze necessarie per svolgere servizi tecnici altamente specializzati, quali la manutenzione agli impianti produttivi e l'assistenza informatica (IT).

2.2 Influenza economica del servizio sul core business

- **l'incidenza dei costi dell'attività a livello di bilancio**, che implica una valutazione del beneficio fiscale nel tramutare un costo da diretto in indiretto nel bilancio; ad esempio, appaltare a terzi un servizio (esternalizzazione), genera una voce di costo fiscalmente detraibile.
- **l'incidenza del diverso costo aziendale tra l'utilizzo di una risorsa interna o di un servizio esternalizzato**, che implica una valutazione dei benefici in termini di costi diretti, indiretti (di struttura) e di qualità del servizio. Ad esempio, il servizio di portierato e controllo accessi svolto con personale interno, prevede un team minimo di tre/quattro risorse, a turnazione; inoltre, nel costo delle risorse per lo svolgimento di tale attività vanno considerate le maggiorazioni, previste da Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL), per gli orari notturni o festivi; infine, in caso di malattia o ferie, per mantenere il servizio è necessario richiedere straordinari alle altre risorse con un ulteriore incremento dei costi aziendali. Viceversa, l'esternalizzazione del medesimo servizio garantisce costi fissi, come contrattualizzati, e la copertura del servizio.
- **l'incidenza del rischio di dipendere da un fornitore**, che nel caso di esternalizzazione del servizio, implica una valutazione del rischio di perdere le competenze interne, di diminuire il controllo sulla qualità del servizio, e di aumentare il potere contrattuale del fornitore; così come è da valutare anche il rischio che l'eventuale venir meno del rapporto con un fornitore, ad esempio per suo fallimento, determini dei costi indiretti per selezionarne uno nuovo, per la contrattualizzazione, la familiarizzazione e l'adeguamento delle procedure.
- **l'incidenza della variabilità dei costi nell'esternalizzazione di un servizio**, che facilmente variano nel tempo.

3. IL LIVELLO QUALITATIVO DEL SERVIZIO

Affinchè i servizi di supporto alla produzione siano efficaci e generino benefici a livello di produttività del core business è necessaria una gestione efficiente delle risorse e dei mezzi utili alla loro esecuzione.

Nei paragrafi seguenti vengono indicati, attraverso una scheda descrittiva, i fattori che devono essere presi in considerazione per comprendere, strutturare, acquistare e gestire in modo corretto un dato servizio.

I principali fattori da considerare sono:

- l'obiettivo del servizio, cioè la propria funzione, a prescindere dall'impatto sul core business;
- i documenti di gara, cioè l'elenco della documentazione di natura tecnica ed economica necessaria per bandire una gara o contrattualizzare il servizio;
- i dati tecnici, cioè quei dati o documenti di natura squisitamente tecnica che forniscono informazioni relative all'oggetto del servizio o al metodo di erogazione dello stesso. Tali dati possono essere utilizzati in fase di studio per definire le effettive necessità e quantificare i carichi di lavoro;
- la frequenza con cui le attività descritte nel capitolato devono essere svolte;
- gli indicatori di costo, che permettono di ricondurre il costo complessivo di un servizio ad un costo unitario, comparabile con dati storici o benchmark di mercato. Il costo di un servizio può essere analizzato attraverso indicatori differenti, in rapporto al parametro cui si vuole riportare tale costo. Ricondurre il costo di servizi differenti al medesimo indicatore, infatti, li rende confrontabili tra loro in termini di costi e benefici. L'analisi del costo dei servizi attraverso cost driver è dunque assai utile per attribuire un dato valore al singolo servizio sia in relazione ad uno specifico indicatore, sia in confronto ad altri servizi;
- il livello di servizio o service level agreement (SLA), cioè gli standard medi del livello qualitativo del servizio.

I servizi sono ordinati secondo un ordine crescente che parte dai servizi "basic" per arrivare a quelli "evoluti", che richiedono una massa critica di utenti interni ed un grado di strutturazione aziendale tali da giustificare l'utilità in un rapporto costi-benefici sostenibile.

Perciò i dati presenti nella "scheda servizio" sono utili per comprendere la natura del servizio stesso, per attribuirgli il corretto valore, per strutturarne e gestirlo correttamente e infine per scegliere il miglior fornitore.

In sostanza la scheda vuol essere un supporto per:

- la definizione dei livelli di servizio desiderati (SLA), ovvero del livello qualitativo necessario affinché il servizio sia di effettivo supporto al business;
- la definizione del budget cost, ovvero di quanto si intende stanziare per la specifica attività in relazione al livello qualitativo richiesto;
- la decisione della strategia di erogazione del servizio, ovvero se è da ritenersi più strategica l'esternalizzazione di un determinato servizio oppure il suo mantenimento in house.

3.1 Schede di valutazione dei servizi alla persona

3.1.1 Servizio di igiene ambientale

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • garantire un livello di igiene ambientale congruo con la destinazione d'uso degli spazi nel rispetto della normativa igienico sanitaria vigente
Documenti di gara	<ul style="list-style-type: none"> • capitolato tecnico (attività e relative frequenze)
Dati tecnici	<ul style="list-style-type: none"> • planimetrie dell'immobile • mq per destinazione d'uso • mq per tipologia di pavimentazione • mq superfici vetrate • n. e caratteristiche arredi • n. bagni
Frequenza media	<ul style="list-style-type: none"> • giornaliera/bisettimanale per attività ordinarie • mensile/trimestrale/annuale per attività periodiche
Indicatori di costo attività a canone	<ul style="list-style-type: none"> • €/mq (mq totali) • €/h (monte ore annuo) • €/postazione lavoro
Indicatori di costo attività extra canone	<ul style="list-style-type: none"> • €/h diurno feriale • €/h notturno feriale • €/h festivo
SLA (livello di servizio)	<ul style="list-style-type: none"> • svolgimento delle attività a capitolato e rispetto delle relative frequenze • rispetto delle fasce orarie indicate per l'erogazione del servizio • garanzia di un adeguato livello di pulizia mirato alla salvaguardia della salute e alla soddisfazione dell'utente interno • utilizzo di prodotti rispondenti alle normative vigenti, relativamente a biodegradabilità, dosaggi, avvertenze di pericolosità • utilizzo di macchinari certificati e conformi alle prescrizioni antinfortunistiche vigenti e di aspiratori per polveri provvisti di meccanismi di filtraggio dell'aria in uscita

3.1.2 Servizi di cortesia

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • garantire un livello di confort nell'uso dei servizi igienici congruo alla destinazione d'uso degli spazi
Documenti di gara	<ul style="list-style-type: none"> • mansionario • listino dispenser (vendita o a nolo) • listino prodotti di consumo
Dati tecnici	<ul style="list-style-type: none"> • n. bagni • n. utenti interni • n. dispenser • consumi medi annui
Frequenza media	<ul style="list-style-type: none"> • caricamento dispenser giornaliero • fornitura scorte in sito mensile
Indicatori di costo	<ul style="list-style-type: none"> • €/mq • €/persona • % sconto su listino produttori
SLA (livello di servizio)	<ul style="list-style-type: none"> • utilizzo dei prodotti indicati a listino • rispetto della frequenza delle forniture

3.1.3 Servizio di disinfestazione/derattizzazione/deblattizzazione

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • garantire la debellazione dell'agente infestante per un congruo periodo
Documenti di gara	<ul style="list-style-type: none"> • capitolato tecnico (attività e relative frequenze)
Dati tecnici	<ul style="list-style-type: none"> • planimetrie dell'immobile • mq per destinazione d'uso • mq piani interrati e piano terra • mq aree esterne • se presenti magazzini, tipologia merci stoccate • caratteristiche ambiente urbano • prossimità ad aree agricole • prossimità a corsi d'acqua
Frequenza media	<ul style="list-style-type: none"> • semestrale per disinfestazione • bimestrale per derattizzazione • mensile/bimestrale nei mesi estivi per trattamento antizanzare
Indicatori di costo attività a canone	<ul style="list-style-type: none"> • costo ad intervento • n. esche (derattizzazione) • mq aree interessate dal trattamento
Indicatori di costo attività extra canone	<ul style="list-style-type: none"> • costo ad intervento
SLA (livello di servizio)	<ul style="list-style-type: none"> • svolgimento delle attività a capitolato e rispetto delle relative frequenze • utilizzo di prodotti (insetticidi, topicidi) rispondenti alle normative vigenti, relativamente ad avvertenze di pericolosità • debellazione dell'agente infestante per almeno 30 gg dall'intervento

3.1.4 Manutenzione del verde interno

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • garantire un livello di decoro ambientale del verde interno congruo con la destinazione d'uso degli spazi
Documenti di gara	<ul style="list-style-type: none"> • capitolato tecnico (attività e relative frequenze) • listino economico piante (essenze arboree) • listino economico prodotti (vasi, sottovasi, fioriere, etc)
Dati tecnici	<ul style="list-style-type: none"> • consistenze del verde interno (n. piante in vaso, essenze arboree) • se a nolo o in proprietà
Frequenza media	<ul style="list-style-type: none"> • mensile
Indicatori di costo attività a canone	<ul style="list-style-type: none"> • costo annuo pianta • €/mese (manutenzione ordinaria + nolo prodotti)
Indicatori di costo attività extra canone	<ul style="list-style-type: none"> • €/h diurno feriale • costo ad intervento
SLA (livello di servizio)	<ul style="list-style-type: none"> • svolgimento delle attività a capitolato e rispetto delle relative frequenze • utilizzo di essenze arboree e prodotti indicati a listino • durevolezza delle piante

3.1.5 Distributori automatici d'acqua

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • garantire l'approvvigionamento degli erogatori d'acqua
Documenti di gara	<ul style="list-style-type: none"> • mansionario • listino prodotti
Dati tecnici	<ul style="list-style-type: none"> • n. utenti interni • n. dispenser • consumi medi annui
Frequenza media	<ul style="list-style-type: none"> • caricamento dispenser in relazione ai consumi
Indicatori di costo	<ul style="list-style-type: none"> • costo singolo boccione • costo confezione bicchierini • costo annuo nolo erogatore
SLA (livello di servizio)	<ul style="list-style-type: none"> • utilizzo dei prodotti indicati a listino • garantire l'approvvigionamento

3.1.6 Distributori automatici di snack

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • garantire l'approvvigionamento dei distributori automatici
Documenti di gara	<ul style="list-style-type: none"> • mansionario • listino prodotti
Dati tecnici	<ul style="list-style-type: none"> • n. utenti interni • n. distributori • consumi medi annui
Frequenza media	<ul style="list-style-type: none"> • caricamento dispenser in relazione ai consumi
Indicatori di costo	<ul style="list-style-type: none"> • costo singolo prodotto • costo annuo nolo distributore
SLA (livello di servizio)	<ul style="list-style-type: none"> • utilizzo dei prodotti indicati a listino • garantire l'approvvigionamento

3.1.7 Ristorazione - mensa aziendale

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • garantire l'erogazione di pasti caldi agli utenti interni
Documenti di gara	<ul style="list-style-type: none"> • mansionario • listino economico cibi e bevande
Dati tecnici	<ul style="list-style-type: none"> • tipologia mensa (fila tradizionale, free flow) • mq mensa • n. coperti e turni • n. utenti interni • indice di sfruttamento dello spazio (mq/n. coperti) • indice di capienza (n. coperti/n. utenti interni) • indice di utilizzo (pasti gg/utenti interni)
Frequenza	<ul style="list-style-type: none"> • giornaliera
Indicatori di costo attività a canone	<ul style="list-style-type: none"> • costo pasto • costo unitario per utente interno
SLA (livello di servizio)	<ul style="list-style-type: none"> • svolgimento delle attività a mansionario • n. annuo reclami degli utenti interni

3.2 Schede di valutazione dei servizi all'immobile

3.2.1 Manutenzione impianti elettrici

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • garantire il corretto funzionamento degli impianti nel rispetto della normativa vigente e delle prescrizioni del produttore
Documenti di gara	<ul style="list-style-type: none"> • capitolato tecnico (attività e relative frequenze)
Dati tecnici	<ul style="list-style-type: none"> • planimetrie dell'immobile • consistenza impianti (cabina di media tensione, trasformatori, quadro generale bassa tensione, quadri di zona, impianti di illuminazione, corpi illuminanti, luci di sicurezza, impianti di distribuzione f.m., impianti videocitofonici, cancelli elettromeccanici, UPS, gruppo elettrogeno, messa a terra) • dichiarazioni di conformità • schede tecnico-manutentive • programma di manutenzione ordinaria
Frequenza media	<ul style="list-style-type: none"> • biennale (messa a terra) secondo normativa • annuale (cabina di media tensione, trasformatori, quadro generale bassa tensione, UPS, gruppo elettrogeno) secondo normativa • semestrale (quadri di zona, luci di sicurezza, cancelli elettromeccanici) secondo indicazioni del costruttore • trimestrale (impianti di illuminazione, corpi illuminanti) secondo manutenzione ordinaria
Indicatori di costo attività a canone	<ul style="list-style-type: none"> • n. impianti per tipologia • €/h diurno feriale • % sconto su listino di riferimento per materiali di consumo
Indicatori di costo attività extra canone	<ul style="list-style-type: none"> • €/h diurno feriale • €/h notturno/festivo • diritto di chiamata
SLA (livello di servizio)	<ul style="list-style-type: none"> • svolgimento delle attività a capitolato e rispetto delle relative frequenze • esecuzione degli interventi manutentivi nel pieno rispetto della legislazione vigente, delle norme CEI e UNI • impiego di personale in possesso delle specifiche abilitazioni • utilizzo di macchinari certificati e conformi alle prescrizioni antinfortunistiche vigenti • reperibilità h24 • intervento a chiamata entro i tempi previsti • ripristino del funzionamento degli elementi primari in caso di guasto (anche in modo provvisorio) entro i tempi previsti

3.2.2 Manutenzione impianti meccanici

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • garantire il corretto funzionamento degli impianti nel rispetto della normativa vigente e delle prescrizioni del produttore
Documenti di gara	<ul style="list-style-type: none"> • capitolato tecnico (attività e relative frequenze)
Dati tecnici	<ul style="list-style-type: none"> • planimetrie dell'immobile • consistenza impianti (caldaia, bruciatori, pompe, ventole, compressori, camini, serbatoi, gruppi frigoriferi, condizionatori, condensatori, Unità Trattamento Aria-UTA, torri evaporative) • dichiarazioni di conformità • schede tecnico-manutentive • libretto di centrale termica • programma di manutenzione ordinaria
Frequenza media	<ul style="list-style-type: none"> • triennale (serbatoi) secondo normativa • annuale (caldaia, bruciatori, compressori, gruppi frigoriferi, condizionatori, Unità Trattamento Aria-UTA) secondo normativa • semestrale (pompe, ventole, condensatori, torri evaporative) secondo indicazioni del costruttore • trimestrale (pulizia filtri, regolazione cinghie) secondo manutenzione ordinaria
Indicatori di costo attività a canone	<ul style="list-style-type: none"> • n. impianti per tipologia • €/h diurno feriale • % sconto su listino di riferimento per materiali di consumo
Indicatori di costo attività extra canone	<ul style="list-style-type: none"> • €/h diurno feriale • €/h notturno/festivo • diritto di chiamata
SLA (livello di servizio)	<ul style="list-style-type: none"> • svolgimento delle attività a capitolato e rispetto delle relative frequenze • esecuzione degli interventi manutentivi nel pieno rispetto della legislazione vigente, delle norme CEI e UNI • impiego di personale in possesso delle specifiche abilitazioni • utilizzo di macchinari certificati e conformi alle prescrizioni antinfortunistiche vigenti • reperibilità h24 • intervento a chiamata entro i tempi previsti • ripristino del funzionamento degli elementi primari in caso di guasto (anche in modo provvisorio) entro i tempi previsti

3.2.3 Manutenzione impianti speciali

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • garantire il corretto funzionamento degli impianti nel rispetto della normativa vigente e delle prescrizioni del produttore
Documenti di gara	<ul style="list-style-type: none"> • capitolato tecnico (attività e relative frequenze)
Dati tecnici	<ul style="list-style-type: none"> • planimetrie dell'immobile • consistenza impianti (Televisione a Circuito Chiuso-TVCC, controllo accessi) • dichiarazioni di conformità • schede tecnico-manutentive • programma di manutenzione ordinaria
Frequenza media	<ul style="list-style-type: none"> • trimestrali/semestrali secondo indicazioni del costruttore
Indicatori di costo attività a canone	<ul style="list-style-type: none"> • n. impianti per tipologia • €/h diurno feriale • % sconto su listino di riferimento per materiali di consumo
Indicatori di costo attività extra canone	<ul style="list-style-type: none"> • €/h diurno feriale • €/h notturno/festivo • diritto di chiamata
SLA (livello di servizio)	<ul style="list-style-type: none"> • svolgimento delle attività a capitolato e rispetto delle relative frequenze • esecuzione degli interventi manutentivi nel pieno rispetto della legislazione vigente, delle norme CEI e UNI • impiego di personale in possesso delle specifiche abilitazioni • utilizzo di macchinari certificati e conformi alle prescrizioni antinfortunistiche vigenti • reperibilità h24 • intervento a chiamata entro i tempi previsti • ripristino del funzionamento degli elementi primari in caso di guasto (anche in modo provvisorio) entro i tempi previsti

3.2.4 Manutenzione impianti elevatori

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • garantire il corretto funzionamento degli impianti nel rispetto della normativa vigente e delle prescrizioni del produttore
Documenti di gara	<ul style="list-style-type: none"> • capitolato tecnico (attività e relative frequenze)
Dati tecnici	<ul style="list-style-type: none"> • consistenza impianti • caratteristiche impianto (tipologia, classe, portata, n. sbarchi) • libro matricola • dichiarazioni di conformità
Frequenza media	<ul style="list-style-type: none"> • biennali secondo normativa • semestrali secondo indicazioni del costruttore
Indicatori di costo attività a canone	<ul style="list-style-type: none"> • n. impianti per tipologia • €/h diurno feriale • % sconto su listino di riferimento per materiali di consumo
Indicatori di costo attività extra canone	<ul style="list-style-type: none"> • €/h diurno feriale • €/h notturno/festivo • diritto di chiamata
SLA (livello di servizio)	<ul style="list-style-type: none"> • svolgimento delle attività a capitolato e rispetto delle relative frequenze • esecuzione degli interventi manutentivi nel pieno rispetto della legislazione vigente, delle norme CEI e UNI • impiego di personale in possesso delle specifiche abilitazioni • utilizzo di macchinari certificati e conformi alle prescrizioni antinfortunistiche vigenti • reperibilità h24 • intervento a chiamata entro i tempi previsti • ripristino del funzionamento degli elementi primari in caso di guasto (anche in modo provvisorio) entro i tempi previsti

3.2.5 Manutenzioni civili

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • garantire la corretta esecuzione di interventi manutentivi di idraulica, falegnameria, ferramenta e edili
Documenti di gara	<ul style="list-style-type: none"> • mansionario
Dati tecnici	<ul style="list-style-type: none"> • mq immobile e n. utenti interni • n. annuo interventi
Frequenza media	<ul style="list-style-type: none"> • a chiamata
Indicatori di costo attività a canone	<ul style="list-style-type: none"> • costo ad intervento • €/h diurno feriale • €/h notturno/festivo • % sconto su listino di riferimento per materiali di consumo
SLA (livello di servizio)	<ul style="list-style-type: none"> • esecuzione degli interventi manutentivi nel pieno rispetto della legislazione vigente, delle norme CEI e UNI; • utilizzo di macchinari certificati e conformi alle prescrizioni antinfortunistiche vigenti; • realizzazione dell'intervento entro i tempi previsti; • tasso di interventi risolutivi (% interventi risolutivi sul totale interventi)

3.2.6 Manutenzione del verde esterno

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • garantire un livello di decoro ambientale del verde esterno congruo con la destinazione d'uso dell'immobile
Documenti di gara	<ul style="list-style-type: none"> • capitolato tecnico (attività e relative frequenze)
Dati tecnici	<ul style="list-style-type: none"> • planimetria terreno • consistenze del verde (mq a prato, mq aiuole, m di siepe perimetrale, n. fioriere, n. arbusti, n. alberi)
Frequenza media	<ul style="list-style-type: none"> • stagionale
Indicatori di costo attività a canone	<ul style="list-style-type: none"> • €/mq a verde
Indicatori di costo attività extra canone	<ul style="list-style-type: none"> • costo ad intervento
SLA (livello di servizio)	<ul style="list-style-type: none"> • svolgimento delle attività a capitolato e rispetto delle relative frequenze • utilizzo di macchinari certificati e conformi alle prescrizioni antinfortunistiche vigenti • utilizzo di prodotti rispondenti alle normative ambientali vigenti

3.2.7 Manutenzione mezzi antincendio

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • garantire il corretto funzionamento dei mezzi e degli impianti antincendio nel rispetto della normativa vigente
Documenti di gara	<ul style="list-style-type: none"> • capitolato tecnico (attività e relative frequenze) • listino costi
Dati tecnici	<ul style="list-style-type: none"> • piani della sicurezza • registro antincendio • consistenza impianti • programma di manutenzione ordinaria
Frequenza media	<ul style="list-style-type: none"> • semestrali/annuali/biennali secondo normativa
Indicatori di costo attività a canone	<ul style="list-style-type: none"> • semestrali/annuali/biennali secondo normativa
Indicatori di costo attività extra canone	<ul style="list-style-type: none"> • costo ad intervento
SLA (livello di servizio)	<ul style="list-style-type: none"> • svolgimento delle attività a capitolato e rispetto delle relative frequenze • esecuzione degli interventi manutentivi nel pieno rispetto della legislazione vigente, delle norme CEI e UNI • installazione di dispositivi antincendio certificati e conformi alle normativa vigente

3.2.8 Servizio di vigilanza

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • garantire l'integrità dell'immobile e la sicurezza delle persone che lo occupano da eventuali danni provocati da terzi
Documenti di gara	<ul style="list-style-type: none"> • capitolato tecnico (attività e relative frequenze)
Dati tecnici	<ul style="list-style-type: none"> • fascia oraria di presidio (presidio fisso) • frequenza e durata passaggi (ronde) • n. impianti (controllo a distanza)
Frequenza media	<ul style="list-style-type: none"> • giornaliera
Indicatori di costo attività a canone	<ul style="list-style-type: none"> • €/h • n. impianti (ponte radio, allarme)
Indicatori di costo attività extra canone	<ul style="list-style-type: none"> • €/h • costo unitario ad intervento
SLA (livello di servizio)	<ul style="list-style-type: none"> • svolgimento delle attività a capitolato e rispetto delle relative frequenze • impiego di personale in possesso delle specifiche abilitazioni • reperibilità h 24 • intervento in caso di allarme entro i tempi previsti

3.3 Schede di valutazione dei servizi all'immobile

3.3.1 Reception - portierato

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • garantire il controllo degli accessi, il ritiro della corrispondenza e l'accoglienza ospiti
Documenti di gara	<ul style="list-style-type: none"> • mansionario
Dati tecnici	<ul style="list-style-type: none"> • copertura oraria del servizio
Frequenza	<ul style="list-style-type: none"> • giornaliera
Indicatori di costo attività a canone	<ul style="list-style-type: none"> • €/h manodopera • n. utenti interni • costo unitario per utente interno
SLA (livello di servizio)	<ul style="list-style-type: none"> • svolgimento delle attività a mansionario • esprimersi correttamente in lingua italiana o straniera • corretta compilazione dei registri o ticket • indossare abbigliamento adeguato

3.3.2 Centralino - call center

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • garantire ricevimento, smistamento o evasione chiamate utenti
Documenti di gara	<ul style="list-style-type: none"> • mansionario
Dati tecnici	<ul style="list-style-type: none"> • copertura oraria del servizio • n. linee (dedicate o non dedicate) • n. chiamate entranti medie giornaliere
Frequenza	<ul style="list-style-type: none"> • giornaliera
Indicatori di costo attività a canone	<ul style="list-style-type: none"> • €/h manodopera • n. utenti interni • costo unitario per utente interno
SLA (livello di servizio)	<ul style="list-style-type: none"> • svolgimento delle attività a mansionario • dimostrare cortesia nella risposta telefonica • corretta compilazione dei ticket • n. squilli alla risposta • tempo medio di evasione della chiamata

3.3.3 Ufficio posta

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • garantire il prelievo, l'affrancatura e la consegna all'ufficio postale della corrispondenza in uscita e lo smistamento della corrispondenza in entrata
Documenti di gara	<ul style="list-style-type: none"> • mansionario
Dati tecnici	<ul style="list-style-type: none"> • copertura oraria del servizio • n. utenti interni • n. punti di raccolta • n. corrispondenza giornaliera in entrata • n. corrispondenza giornaliera in uscita • tabellario dei tempi di presa e di consegna (ufficio postale, corriere)
Frequenza media	<ul style="list-style-type: none"> • giornaliera
Indicatori di costo attività a canone	<ul style="list-style-type: none"> • €/h manodopera • costo unitario a collo • costo unitario per utente interno
Indicatori di costo attività extra canone	<ul style="list-style-type: none"> • €/h diurno feriale
Indicatori di costo	<ul style="list-style-type: none"> • n. spedizioni per categoria
SLA (livello di servizio)	<ul style="list-style-type: none"> • svolgimento delle attività a mansionario • rispetto delle tempistiche di consegna interne ed esterne

3.3.4 Centro stampa

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • garantire la stampa e rilegatura di singoli documenti o plichi
Documenti di gara	<ul style="list-style-type: none"> • mansionario
Dati tecnici	<ul style="list-style-type: none"> • n. stampe giornaliere • indice di produttività (stampe/utente interno)
Frequenza	<ul style="list-style-type: none"> • giornaliera
Indicatori di costo attività a canone	<ul style="list-style-type: none"> • €/h manodopera • costo unitario a copia • costo unitario per utente interno
SLA (livello di servizio)	<ul style="list-style-type: none"> • svolgimento delle attività a mansionario • rispetto dei tempi di consegna

3.3.5 Gestione documentale

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • garantire la corretta archiviazione e consultazione dei documenti
Documenti di gara	<ul style="list-style-type: none"> • mansionario • listino economico materiali di cancelleria
Dati tecnici	<ul style="list-style-type: none"> • supporto dell'archivio (cartaceo, informatico, misto) • tipologia archivio (vivo, semi attivo, remoto) • dimensioni e struttura archivio • n. annuo documenti archiviati • n. richieste di consultazione giornaliere
Frequenza	<ul style="list-style-type: none"> • giornaliera
Indicatori di costo attività a canone	<ul style="list-style-type: none"> • €/h manodopera • costo unitario a documento • costo unitario per utente interno
SLA (livello di servizio)	<ul style="list-style-type: none"> • svolgimento delle attività a mansionario • rispetto dei criteri di archiviazione • n. annuo documenti dispersi

3.3.6 Movimentazione interna - traslochi

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • garantire, attraverso le fasi di smontaggio, imballaggio e rimontaggio, la movimentazione all'interno della sede o il trasloco ad altra destinazione di arredi e cose senza arrecare danno alcuno
Documenti di gara	<ul style="list-style-type: none"> • mansionario
Dati tecnici	<ul style="list-style-type: none"> • inventario arredi • lay-out distributivo arredi • periodicità media traslochi
Frequenza	<ul style="list-style-type: none"> • a chiamata
Indicatori di costo attività a canone	<ul style="list-style-type: none"> • €/h manodopera • €/g nolo macchinari carico scarico e mezzi di trasporto • €/mq nolo temporaneo magazzini • costo a postazione lavoro oggetto di trasloco
SLA (livello di servizio)	<ul style="list-style-type: none"> • svolgimento delle attività a mansionario • n. eventuali danneggiamenti o mancanze

3.3.7 Servizio di corriere urbano

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • garantire spedizioni di plichi o piccoli colli a corto raggio
Documenti di gara	<ul style="list-style-type: none"> • mansionario • listino prezzi per tempi di consegna e peso del collo
Dati tecnici	<ul style="list-style-type: none"> • tabellario dei tempi di consegna
Frequenza media	<ul style="list-style-type: none"> • giornaliera
Indicatori di costo	<ul style="list-style-type: none"> • n. colli spediti per categoria di spedizione e peso
SLA (livello di servizio)	<ul style="list-style-type: none"> • svolgimento delle attività a mansionario • rispetto delle tempistiche di consegna

3.3.8 Servizio di corriere espresso

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • garantire spedizioni di documentazione e merci a livello nazionale ed internazionale
Documenti di gara	<ul style="list-style-type: none"> • mansionario • listino prezzi per categoria di spedizione e peso del collo
Dati tecnici	<ul style="list-style-type: none"> • orari di presa • tabellario dei tempi di consegna
Frequenza media	<ul style="list-style-type: none"> • giornaliera
Indicatori di costo	<ul style="list-style-type: none"> • n. colli spediti per categoria di spedizione e peso del collo
SLA (livello di servizio)	<ul style="list-style-type: none"> • svolgimento delle attività a mansionario • rispetto delle tempistiche di consegna

3.3.9 Servizio navetta

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • garantire trasporto giornaliero del personale nel tragitto casa-lavoro-casa
Documenti di gara	<ul style="list-style-type: none"> • mansionario
Dati tecnici	<ul style="list-style-type: none"> • numero utenti del servizio • caratteristiche del mezzo • km percorso • numero fermate • tabellario orario corse
Frequenza	<ul style="list-style-type: none"> • giornaliera
Indicatori di costo attività a canone	<ul style="list-style-type: none"> • costo singola corsa • costo giornaliero del servizio • costo unitario per utente interno
SLA (livello di servizio)	<ul style="list-style-type: none"> • svolgimento delle attività a mansionario • rispetto degli orari e del tracciato • impiego di personale in possesso delle specifiche abilitazioni

3.3.10 Servizi di Information Technology-IT

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • garantire il corretto funzionamento dell'IT aziendale
Documenti di gara	<ul style="list-style-type: none"> • capitolato tecnico (attività e relative frequenze)
Dati tecnici	<ul style="list-style-type: none"> • n. dipendenti • inventario macchine (PC, stampanti, scanner, fax, etc) • inventario programmi e relative licenze • n. server • dimensioni intranet locale
Frequenza	<ul style="list-style-type: none"> • giornaliera
Indicatori di costo attività a canone	<ul style="list-style-type: none"> • costo unitario a macchina • costo unitario per utente interno
Indicatori di costo extra canone	<ul style="list-style-type: none"> • diritto di chiamata • % sconto su listino di riferimento per materiali di consumo, pezzi di ricambio o nuove macchine
SLA (livello di servizio)	<ul style="list-style-type: none"> • svolgimento delle attività a capitolato e rispetto delle relative frequenze • reperibilità h24 • ripristino della rete in caso di guasto entro i tempi previsti • n. annuo disservizi

3.3.11 Gestione fotocopiatrici

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • garantire il corretto funzionamento del parco fotocopiatrici aziendale
Documenti di gara	<ul style="list-style-type: none"> • mansionario • listino economico nolo fotocopiatrici (analogiche, digitali, multifunzione) • listino economico ricambi e forniture (toner, risme carta)
Dati tecnici	<ul style="list-style-type: none"> • inventario fotocopiatrici • schede tecniche di manutenzione fotocopiatrici • n. annuo copie • indice di densità (utenti interni/macchina) • indice di produttività (copie/macchina)
Frequenza	<ul style="list-style-type: none"> • a chiamata
Indicatori di costo attività a canone	<ul style="list-style-type: none"> • costo unitario a macchina fotocopiatrica • costo unitario a copia b/n e colore diversi formati e supporti • costo unitario per utente interno
SLA (livello di servizio)	<ul style="list-style-type: none"> • svolgimento delle attività a mansionario • n. annuo guasti o interruzioni del servizio

3.3.12 Gestione telefonia aziendale

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • garantire la corretta gestione ed efficienza della telefonia aziendale
Documenti di gara	<ul style="list-style-type: none"> • mansionario • contratto tipo utenze (telefonia fissa, mobile) • contratto tipo cellulari aziendali (leasing, noleggio, comodato, proprietà)
Dati tecnici	<ul style="list-style-type: none"> • n. utenze telefonia fissa • n. SIM telefonia mobile • inventario apparecchi telefonici fissi e mobili • vita utile media apparecchi (frequenza di sostituzione) • diffusione cellulare aziendale (SIM/utenti interni)
Frequenza	<ul style="list-style-type: none"> • giornaliera
Indicatori di costo attività a canone	<ul style="list-style-type: none"> • costo unitario ad utenza fissa • costo unitario a SIM
SLA (livello di servizio)	<ul style="list-style-type: none"> • svolgimento delle attività a mansionario • n. annuo apparecchi sostituiti per guasto o rottura • n. annuo disservizi

3.3.13 Gestione flotta aziendale

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • garantire la corretta gestione ed efficienza del parco auto aziendale
Documenti di gara	<ul style="list-style-type: none"> • mansionario • contratto tipo (leasing, nolo a lungo termine) • listino economico per cilindrata
Dati tecnici	<ul style="list-style-type: none"> • dimensioni flotta aziendale e composizione
Frequenza	<ul style="list-style-type: none"> • giornaliera
Indicatori di costo attività a canone	<ul style="list-style-type: none"> • costo unitario ad autovettura • costo unitario per utente interno
SLA (livello di servizio)	<ul style="list-style-type: none"> • svolgimento delle attività a mansionario • n. annuo disservizi

3.3.14 Space planning

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • garantire l'aggiornamento del lay-out distributivo al mutare delle esigenze dell'utente interno
Documenti di gara	<ul style="list-style-type: none"> • mansionario
Dati tecnici	<ul style="list-style-type: none"> • programma informatico di supporto • lay-out distributivo postazioni lavoro • indice di sfruttamento dello spazio (mq pro capite) • tasso di trasferimento annuo (% sul totale postazioni) • tasso di postazioni non assegnate (% sul totale postazioni)
Frequenza	<ul style="list-style-type: none"> • giornaliera
Indicatori di costo attività a canone	<ul style="list-style-type: none"> • €/h progettista • costo a postazione lavoro
SLA (livello di servizio)	<ul style="list-style-type: none"> • svolgimento delle attività a mansionario • incremento dell'indice di sfruttamento dello spazio • miglioramento della qualità ambientale degli spazi

3.3.15 Gestione payroll - buste paga e ferie dipendenti

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • garantire la corretta gestione delle buste paga e ferie dei dipendenti
Documenti di gara	<ul style="list-style-type: none"> • capitolato tecnico (attività e relative frequenze) • applicativo informatico
Dati tecnici	<ul style="list-style-type: none"> • n. dipendenti
Frequenza	<ul style="list-style-type: none"> • giornaliera
Indicatori di costo attività a canone	<ul style="list-style-type: none"> • costo unitario per utente interno
SLA (livello di servizio)	<ul style="list-style-type: none"> • svolgimento delle attività a mansionario; • n. annuo disservizi

4. ANALISI DEL MODELLO IN USO PER LA GESTIONE DEI SERVIZI

4.1 La struttura per l'audit dei servizi

Dopo aver valutato il fabbisogno di servizi in termini di qualità misurabile, come abbiamo visto nel capitolo precedente, in relazione al “peso” del servizio sull'attività o sul bilancio, diventa ora indispensabile effettuare un'analisi del modello di gestione dei servizi in uso nell'azienda.

Un modello di gestione efficiente, cioè calibrato sulle effettive esigenze dell'impresa permette di:

- ottimizzare i costi di gestione (compreso il costo delle funzioni di management)
- ottimizzare i costi di manutenzione
- migliorare la qualità dei servizi attivi
- migliorare il controllo e la capacità contrattuale sugli eventuali fornitori esterni.

L'obiettivo di tale analisi è, dunque, quello di verificare l'effettiva efficienza del modello in relazione alle caratteristiche e alle esigenze di produzione dell'azienda, attraverso la verifica di tutti i fattori, materiali e immateriali, che intervengono sul processo.

Se per alcuni servizi può risultare semplice comprendere cosa succede nel caso venga meno il servizio, o la qualità dello stesso (il cosiddetto “what if”), per l'immediatezza degli effetti sull'attività ordinaria di produzione e sul bilancio finale, non è sempre semplice verificare o quantificare, invece, quegli effetti indiretti che la scarsa qualità di un servizio può generare.

Un esempio di ricaduta indiretta dell'efficienza di un servizio sul patrimonio dell'azienda, è quello inerente ai servizi all'immobile: la qualità di tali servizi, infatti, permette non solo di mantenere le condizioni di praticabilità e agibilità dell'involucro edilizio, rispondendo ai requisiti igienico ambientali, ma anche di conservarne il valore ultimo.

La metodologia dell'audit interno rappresenta un primo strumento di valutazione di tipo qualitativo del proprio modello di management dei servizi, che ha l'obiettivo di far emergere i punti di forza, le eventuali criticità, e i possibili margini di miglioramento del modello di gestione in uso nell'impresa.

Le fasi fondamentali del processo di audit sono:

- individuazione dei servizi gestiti e coordinati, secondo le aree tematiche proposte all'interno del primo capitolo: servizi al business, alla persona, all'edificio;

- individuazione della funzione o delle funzioni aziendali responsabili della gestione dei servizi, finalizzata a verificare se le risorse interne all'azienda e le relative competenze sono sufficienti per governare il processo di fruizione dei servizi;
- analisi del modello di esecuzione dei servizi, diretta a verificare se tale modello è sufficiente a garantire la qualità attesa nella fruizione del servizio;
- analisi delle procedure di gestione dei servizi, diretta a verificare se ci sono possibilità di ridurre i costi correnti di gestione o migliorare la qualità del servizio, attraverso una gestione più razionale di fornitori, risorse, processi;
- elaborazione delle informazioni raccolte e definizione dei punti di forza, delle eventuali criticità e dei possibili margini di miglioramento sul piano tecnico, economico ed organizzativo.

Vista l'importanza e la complessità dell'attività di auditing, di cui di seguito saranno descritti solo alcuni passaggi fondamentali, essa rappresenta sul mercato una vera e propria attività di consulenza, rivolta alle imprese che intendono razionalizzare e migliorare le proprie performance nella gestione dei servizi. Tale attività viene generalmente svolta da società di consulenza, società di facility management e da dipartimenti universitari che svolgono programmi di ricerca e formazione nel campo della gestione immobiliare.

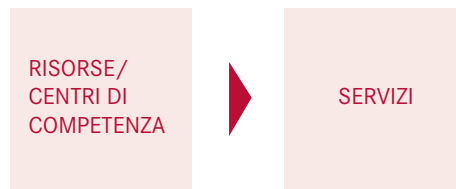
Dall'esito di un programma di audit possono derivare alcuni suggerimenti circa:

- la possibilità di incremento del rendimento della funzione/servizio aziendale;
- le linee guida per la ristrutturazione dell'organizzazione dei processi aziendali di management;
- il miglioramento nell'impiego di risorse grazie al miglioramento dei programmi di gestione.

4.1.1 Individuazione dei servizi gestiti

Al fine di costruire il quadro complessivo del processo di gestione dei servizi che l'azienda coordina, il primo passo da fare consiste nella loro individuazione e classificazione che dovrà essere effettuata rispetto a:

- macro aree tematiche, ovvero servizi al business, alla persona, all'immobile;
- risorse o centri di competenza incaricati di coordinare i servizi.



Tale passaggio renderà subito evidente come non sempre servizi classificati nella medesima area tematica siano gestiti, all'interno dell'azienda, dalle medesime figure o dai medesimi centri di competenza. Come già ricordato nei capitoli precedenti, ciò può accadere in quanto alcuni servizi hanno un peso maggiore sul business o sul bilancio, e pertanto l'azienda può decidere di affidare a funzioni diverse la gestione di tali specifici servizi.

È, ad esempio, il caso di alcune piccole-medie imprese nelle quali spesso è l'amministratore o il titolare ad occuparsi direttamente dei servizi considerati "hard", cioè a maggior impatto sul core business, sottraendoli alla gestione ordinaria delegata ad altre figure.

Analogamente, nel caso di grandi imprese multinazionali può capitare che taluni servizi considerati "hard" siano gestiti direttamente dalla corporate o da centri di competenza esterni, anche avvalendosi di fornitori unici per tutte le sedi dislocate nei diversi Paesi, e nominando all'interno della sede distaccata un referente con compiti di interfaccia e controllo.

4.1.2 Funzione aziendale responsabile della gestione dei servizi

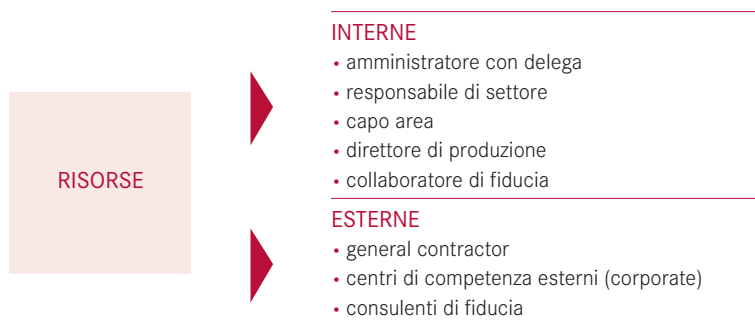
L'analisi della funzione aziendale preposta dall'impresa alla gestione dei servizi viene effettuata individuando:

- le risorse designate;
- i relativi compiti e responsabilità;
- il profilo del responsabile.

L'individuazione delle figure preposte al coordinamento dei servizi è fondamentale per razionalizzare l'analisi del processo, poiché permette di verificare se l'erogazione di un determinato servizio è direttamente controllata da una funzione o da un centro di competenza e, di conseguenza, individuare chi ne ha il controllo e la responsabilità.

In primo luogo è necessario effettuare una distinzione tra le risorse impiegate a livello di management che possono essere:

- interne all'azienda;
- esterne.



Le risorse interne cui solitamente sono affidati le funzioni di management sono: amministratore con delega, responsabile di settore, capo area, direttore di produzione, collaboratore di fiducia.

Tra le risorse esterne troviamo: general contractor, centri di competenza esterni (è il caso delle corporate), consulenti di fiducia.

In ultimo, deve essere analizzato il profilo del responsabile del processo di gestione, al fine di valutare se le relative conoscenze e competenze sono sufficienti rispetto al ruolo assegnatogli e agli obiettivi di efficienza dell'amministrazione.

In genere i compiti delle funzioni preposte alla gestione dei servizi sono:

- studio e aggiornamento sulle normative e sulle procedure previste per l'adempimento a obblighi di legge (che si traducono in genere in attività di servizio legate alle manutenzioni);
- pianificazione dei costi;
- selezione e coordinamento dei fornitori esterni;
- amministrazione del personale interno coinvolto nell'erogazione dei servizi;
- controllo della qualità dei servizi erogati.

4.1.3 Analisi del modello di erogazione dei servizi

I servizi possono essere erogati secondo tre modelli in cui l'elemento discriminante è rappresentato dal rapporto che intercorre tra l'azienda a vantaggio della quale il servizio è svolto, e il personale addetto all'erogazione dei servizi.

I tre modelli sono:

- in house: il personale addetto all'erogazione dei servizi è dipendente dell'azienda presso la quale il servizio è svolto;
- outsourcing: il personale addetto all'erogazione dei servizi è dipendente di un'impresa di servizi (fornitore), diversa da quella presso la quale il servizio è svolto (cliente);
- misto: il personale addetto all'erogazione dei servizi in parte è dipendente dell'azienda presso la quale il servizio è svolto, in parte è dipendente di un'azienda il cui business è l'erogazione di servizi.

Come indicato nel capitolo seguente, ogni modello gestionale è applicabile con successo anche in relazione al modello di erogazione dei servizi in uso. Può accadere che l'adozione di un modello gestionale più evoluto ponga come vincolo il cambio della modalità di erogazione dei servizi; ad esempio, un trend riscontrabile nel mercato vede il passaggio di funzioni no-core da in house (dipendenti interni) ad outsourcer (fornitore).

4.1.4 Procedure di gestione dei servizi

L'erogazione dei servizi coinvolge a diverso livello tre distinti soggetti: il responsabile aziendale dei servizi o facility manager, i fornitori di servizi e gli utenti interni, cioè le persone che fruiscono direttamente o indirettamente dei servizi. Questi soggetti, nelle varie fasi del processo, sono continuamente chiamati ad interfacciarsi per scambiarsi informazioni o condividere decisioni. Per ottenere un buon funzionamento dell'intero processo è auspicabile che i soggetti regolino i loro rapporti secondo specifiche procedure.

Se l'utente interno rappresenta la domanda e il fornitore l'offerta, il facility manager è il collettore ed il tramite di tali flussi. Le procedure sono infatti elaborate dal facility manager, sia esso una risorsa interna o esterna all'azienda, nel caso di outsourcing. Esse si differenziano in relazione al soggetto che si interfaccia con il facility manager come riportato di seguito:

- procedure lato utente interno: richiesta di informazioni circa il servizio o sua accessibilità; richiesta ordinaria di attivazione del servizio; richiesta straordinaria di intervento urgente; segnalazione di disfunzioni o lamentele.
- procedure lato fornitore: richiesta ordinaria di attivazione del servizio; richiesta straordinaria di intervento urgente; richiesta di informazioni circa l'avvenuta erogazione del servizio (monitoraggio); richiesta di informazioni circa il rispetto dei livelli di servizio (controllo); richiesta di consultivo di spesa (cost controll); richiesta di rendiconto periodico sull'andamento del servizio (reportistica).

Ogni procedura indica i soggetti autorizzati, i tempi, le modalità e i mezzi con i quali deve avvenire lo scambio di informazioni.

5 MODELLI GESTIONALI

5.1 Come scegliere il modello gestionale

È evidente che l'attività di un'impresa è tanto più efficiente quanto più il livello di servizi risulta adeguato alle esigenze della produzione, sia essa materiale o immateriale.

In questi ultimi anni, l'accresciuta complessità dei sistemi tecnologici, le nuove esigenze di produttività, qualità e flessibilità manifestate dalle aziende, la più forte ricerca di sicurezza e di protezione ambientale negli impianti e nei servizi, la significatività dell'aspetto economico costituito dai costi di manutenzione, hanno comportato una maggiore attenzione verso l'attività di servizio nelle sue diverse declinazioni che, come abbiamo detto precedentemente, è diventata componente essenziale per lo svolgimento del core business.

La tendenza, poi, che ha visto dapprima le industrie più grandi e via via anche quelle di minori dimensioni optare per l'esternalizzazione dei servizi, può essere giustificata tenendo conto in particolare delle seguenti motivazioni:

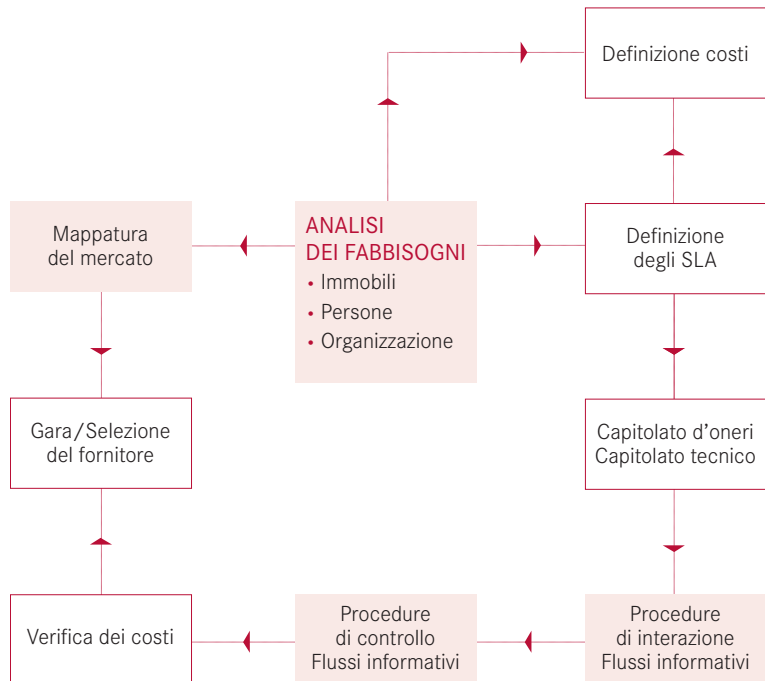
- **la necessità di dedicare risorse economiche e umane al core business.**

La necessità di forte competitività e i momenti di crisi economica obbligano le imprese a contrarre tutti quei costi che non hanno un riscontro diretto sul prodotto finale. L'outsourcing totale o parziale di servizi a società terze (da cui "terziarizzazione") permette non solo di ridurre, ma anche di pianificare e controllare i costi. È bene sottolineare come la riduzione dei costi non sia legata ad una diminuzione assoluta del costo di erogazione del singolo servizio (spesso invece, erroneamente pubblicizzata da fornitori multiservizi che applicano sconti in relazione alla quantità di servizi acquistati), quanto piuttosto ad un effetto indiretto apprezzabile nel medio-lungo periodo, dovuto al miglioramento della qualità e dell'efficienza di quei servizi. Inoltre, affidando ad un solo fornitore l'erogazione dei servizi e la loro gestione, è possibile un maggior coordinamento tra le varie attività riducendone così anche i costi;

- **la ricerca di un know how specifico**, cioè di quelle conoscenze in possesso dei fornitori qualificati per l'erogazione di un servizio, attraverso le quali un'azienda può avere accesso a risorse tecniche, logistiche e umane che non sarebbero reperibili all'interno;

- **la flessibilità del servizio**, che essendo maggiormente adattabile al mutare delle esigenze interne, permette all'azienda di reagire più velocemente alle variazioni delle commesse e in generale alle condizioni di mercato;
- **la qualità del servizio**, che risulta maggiormente garantita per 2 motivi: lo standard qualitativo è definito nel contratto; il servizio è erogato da personale specializzato, qualificato e aggiornato, che adotta metodologie e tecniche innovative, e procedure standardizzate;
- **il trasferimento di responsabilità**, soprattutto rispetto agli obblighi di legge in materia ambientale e di sicurezza negli ambienti di lavoro.
- **la riduzione del personale**. Esternalizzando infatti i servizi, l'azienda può concentrare il personale prima impegnato nell'erogazione di questi sulle attività principali;
- **la riduzione dei costi**, in quanto l'azienda è sgravata del costo diretto del personale da dedicare ai servizi e beneficia dei migliori risultati in termini di efficienza garantiti dal fornitore. In via definitiva, la riduzione dei costi è una conseguenza della riorganizzazione e riprogettazione dei servizi.

PROCESSO DI ESTERNALIZZAZIONE DEI SERVIZI



Il processo di esternalizzazione dei servizi prevede le seguenti fasi:

Fase decisionale

- analisi del fabbisogno interno, che avviene attraverso scelte dirigenziali, audit interno o benchmarking su società che operano nel proprio settore;
- individuazione del paniere dei servizi necessari, da distinguere tra servizi “base” ed “evoluti”;
- definizione del budget di spesa;
- definizione del modello di esternalizzazione applicato.

Fase tecnica

- definizione dei livelli di servizio (SLA);
- elaborazione del capitolato tecnico;
- elaborazione del capitolato d’oneri;

Procedure

- risorse interne o centri di competenza responsabili;
- procedure di interazione con il fornitore (flussi informativi);
- procedure di interazione con gli utenti interni (flussi informativi);
- procedure e modalità di controllo dell’esecuzione dei servizi.

Selezione del fornitore

- stesura dei documenti di gara;
- stesura del contratto tipo;
- gestione della gara;
- tabulazione dei valori economici e analisi tecnica delle offerte;
- selezione del fornitore;
- contrattualizzazione del fornitore.

L’esternalizzazione dei servizi può essere attuata con differenti modalità in relazione alle risorse impiegate, alle modalità di selezione dei fornitori, al livello di gestione e controllo del processo.

In particolare può avvenire attraverso:

- esternalizzazione dei servizi a singoli fornitori gestita da un unico referente interno;
- esternalizzazione dei servizi organizzati per macro aree a fornitori multi servizi e gestiti con centri di competenza interni;
- esternalizzazione dei servizi a un unico fornitore e gestione interna;
- servizi e management esternalizzati a società di total facility management.

LA PIRAMIDE DEL FACILITY MANAGEMENT

TOTAL FACILITY MANAGEMENT



Integratori di servizi

Aziende che svolgono esclusivamente un'attività di coordinamento e gestione di servizi erogati da aziende terze.

Risorse con know how esclusivamente gestionale.

OFFERTA DI SERVIZI INTEGRATI SETTORIALI

- Gestione energetica
- Gestione manutenzione impiantistica
- Servizi di ristorazione
- Gestione di spazi
- Servizi di supporto, servizi di reception, centralino, ecc.
- Gestione sistemi di produttività individuale
- Gestione dei sistemi a corrente debole (CIB)

Operatori di settore

Aziende con profonda conoscenza di sistemi produttivi di singole "filiera", capacità organizzativa, risorse professionali, in grado di gestire efficacemente la filiera dal progetto alla gestione. Risorse con know how tecnico-gestionale.

OFFERTA DI SERVIZI SPECIFICI

- Servizi di manutenzione edile
- Fornitura di combustibile
- Servizi di trasporto interni
- Servizi di pulizia
- Servizi di vigilanza
- Servizi di cura del verde
- Servizi di piccola manutenzione varia
- Servizi di manutenzione tecnica
- Servizi di manutenzione informatica
- Servizi di manutenzione di sistemi di sicurezza
- Servizi di manutenzione impianti

Operatori parziali

Aziende con esperienza limitata a specifiche attività. Struttura organizzativa e cultura aziendale modesta. Risorse con know how operativo.

All'interno del capitolo verranno descritte le caratteristiche dei principali modelli esposti secondo una scala di complessità, cui corrisponde un crescente livello di esternalizzazione dapprima dei servizi, quindi della gestione dei fornitori e dei processi di erogazione.

Per ogni modello gestionale vengono indicati:

- la definizione;
- le risorse interne dedicate: compiti, ruoli e responsabilità delle figure o dei centri di competenza incaricati;
- il fornitore tipo, cioè le caratteristiche dell'offerta capace di rispondere alle specifiche esigenze;
- la tipologia di contratto prevalentemente adottata;
- gli elementi di successo;
- i fattori di criticità.

L'obiettivo è quello di fornire all'imprenditore dei riferimenti per valutare l'applicabilità dei modelli gestionali alle esigenze della propria impresa.

È importante precisare, infatti, come non vi sia un modello più funzionale di un altro, bensì vi sia per ogni impresa un modello ottimizzato sulle proprie esigenze specifiche.

5.2 Esternalizzazione del singolo servizio gestito da un unico referente interno

Definizione del modello e sua applicazione

Tale modello prevede l'affidamento dei servizi a singoli fornitori specializzati, con un rapporto servizio/fornitore pari a 1:1. Il modello è applicato da imprese che esternalizzano un numero limitato di servizi, non superiore a 10, prevalentemente di base e facilmente reperibili nel mercato. L'obiettivo consiste nell'esternalizzare i servizi di base che necessitano di un livello di qualità medio. Tale modello è adottato soprattutto da imprese locali con uno o due siti produttivi ubicati nella medesima area regionale, un numero di dipendenti inferiore a 200 e la cui attività principale non necessita di servizi altamente specializzati (laddove sono presenti essi sono svolti direttamente dall'azienda).

Risorse interne dedicate

La fase decisionale consiste nell'individuazione dei servizi necessari e nella definizione del budget di spesa; essa è effettuata dal titolare o dall'amministratore delegato con l'eventuale supporto del direttore di produzione.

La fase tecnica consiste nella stesura dei capitolati e viene delegata ai fornitori stessi che sono chiamati a tradurre le esigenze espresse dal cliente durante il sopralluogo tecnico in un documento, allegato al preventivo d'offerta, nel quale sono indicate le attività e le relative frequenze. Generalmente in tale modello non vengono formalizzate delle specifiche procedure e i rapporti tra le parti sono gestiti in presa diretta nel corso dell'attività.

La selezione del fornitore avviene sulla base di rapporto fiduciario o tramite comparazione indiretta di più preventivi-offerte. Il criterio determinante nella valutazione dei preventivi-offerte, all'interno del rapporto qualità/prezzo, è il costo.

Il fornitore tipo

In tale modello il fornitore tipo è un'impresa locale specializzata nell'erogazione di un unico servizio, caratterizzata da una struttura snella e da un'alta disponibilità a recepire le esigenze del cliente.

Tipologia di contratto

Le tipologie di contratto prevalentemente adottato sono a *corpo* per le attività ordinarie previste nel capitolato, o a *misura* per gli interventi straordinari.

Elementi di successo

I principali elementi di successo del modello sono: la snellezza del processo di esternalizzazione, governato da poche risorse con ampio potere decisionale; l'elevata capacità di reazione al presentarsi di un problema o al sorgere di nuove esigenze; la propensione ad instaurare un rapporto fiduciario con i propri fornitori.

Fattori di criticità

I principali fattori di criticità sono: le basse aspettative sui livelli qualitativi del servizio, derivanti da una scelta del fornitore basata prevalentemente sul contenimento dei costi; l'inaccessibilità ad altre fasce di mercato dell'offerta, dovuta alla mancanza di massa critica del fabbisogno interno; la mancanza di una visione organizzativo-gestionale strategica a lungo termine; la minore capacità di controllo tecnico sull'operato dei fornitori.

5.3 Esternalizzazione dei servizi per macro aree gestita da più centri di competenza interni

Definizione del modello e sua applicazione

Tale modello prevede l'affidamento dei servizi organizzati per macro aree a singoli fornitori o a global service specializzati. Il modello è applicato da imprese che esternalizzano un ampio numero di servizi, superiore a 10, prevalentemente di base, cui si aggiungono alcuni servizi evoluti. L'obiettivo consiste nell'esternalizzare i servizi mantenendone un diretto controllo operativo e con livelli di qualità differenziati in relazione alle specifiche esigenze. L'impresa tipo che adotta tale modello è una grande impresa o multinazionale, con più siti produttivi diffusi sull'intero territorio nazionale, e un numero di dipendenti superiore a 500.

Risorse interne dedicate

La struttura organizzativa aziendale prevede la definizione di macro aree di competenza (servizi alla persona, servizi tecnici, safety&security, ecc.) governate ognuna da un unico referente con pieni poteri decisionali e di controllo sui servizi della propria macro area di competenza e su tutti i siti produttivi. Il referente è coadiuvato nell'attività di controllo dell'erogazione del servizio dai responsabili dei siti produttivi.

Questa figura aziendale si occupa anche della stesura dei capitolati e della definizione dei livelli qualitativi dei servizi, che possono essere standard per tutti i siti oppure personalizzati per ogni sito produttivo.

Le procedure operative e i format contrattuali, invece, vengono forniti centralmente, dalla casa madre.

Il referente attua la propria strategia gestionale scegliendo tra diversi modelli di esternalizzazione:

- affidando ogni servizio a singoli fornitori locali;
- affidando ogni servizio ad un unico fornitore su scala nazionale;
- affidando tutti i servizi del medesimo sito produttivo a global service locali.

La selezione del fornitore avviene attraverso procedure di gara o per comparazione diretta.

Nella selezione del fornitore il criterio utilizzato è quello della miglior offerta economica, previa analisi della sostenibilità tecnica dell'offerta che consiste nel valutare l'effettiva capacità del fornitore di onorare il capitolato e i relativi livelli di servizio ai costi indicati.

Il fornitore tipo

In relazione al modello di esternalizzazione applicato, il fornitore può essere identificato in un'impresa specializzata nell'erogazione di un unico servizio a livello locale, oppure in un'impresa specializzata nell'erogazione di un unico servizio a livello nazionale, o ancora in un global service che opera a livello locale.

Tipologia di contratto

Nel caso di fornitori locali, i contratti sono a *corpo* per le attività ordinarie e a *misura* per gli interventi straordinari; mentre nel caso di global service sono a *forfait*.

Elementi di successo

I principali elementi di successo del modello sono: il forte presidio sui processi di esternalizzazione e il costante controllo nella fase di erogazione dei servizi, garantiti dalla figura del referente che ha le conoscenze tecnico-normative necessarie ed è dotato di una certa autonomia gestionale; l'ottimizzazione del rapporto qualità/prezzo dei servizi, possibile per la presenza all'interno dell'azienda di conoscenze tecnico-normative specifiche; un processo di selezione dei fornitori più trasparente e premiante.

Fattori di criticità

I principali fattori di criticità sono: la possibile disomogeneità gestionale e di prestazione tra le differenti macro aree di servizi; i possibili conflitti o sovrapposizioni tra i referenti delle macro aree di servizio e i responsabili di produzione del singolo sito; l'inapplicabilità nel contesto locale delle procedure o delle clausole contrattuali dettate dalla casa madre.

5.4 Esternalizzazione dei servizi ad un unico fornitore e gestione interna

Definizione del modello e sua applicazione

Tale modello prevede l'affidamento dei servizi ad un unico soggetto, solitamente rappresentato da un'Associazione Temporanea di Imprese, da Cooperative consociate o da un'impresa Multi Servizi, cioè più aziende organizzate in gruppo, con una capogruppo mandataria e più mandanti.

Il modello è applicato da imprese che esternalizzano un numero limitato di servizi di base e/o evoluti. L'obiettivo consiste nell'esternalizzare tutti i servizi necessari che richiedono un livello di qualità medio.

L'impresa tipo che adotta tale modello è una realtà locale con siti produttivi ubicati nella medesima area regionale, un numero di dipendenti inferiore a 500 e un'attività principale che non necessita di servizi altamente specializzati.

Risorse interne dedicate

Il facility manager aziendale, l'area tecnica e i servizi generali sono i possibili soggetti preposti a governare il processo di esternalizzazione e gestione dei servizi. Essi nella fase decisionale individuano i servizi necessari, il loro ordine di importanza e stimano il relativo budget di spesa.

I capitolati tecnici sono elaborati direttamente o sviluppati a quattro mani con il fornitore. Generalmente in tale modello sono formalizzate solo delle procedure base, mentre le eventuali esigenze specifiche o straordinarie sono gestite in presa diretta nel corso dell'attività.

La selezione del fornitore avviene attraverso procedure di gara o comparazione diretta. Il criterio determinante nella valutazione dei preventivi-offerte, all'interno del rapporto qualità/prezzo, è il costo.

Il fornitore tipo

In tale modello il fornitore tipo è un'Associazione Temporanea di Imprese o Cooperative consociate oppure un'impresa Multiservizi operante localmente.

Tipologia di contratto

Le tipologie di contratto prevalentemente adottate sono: a *corpo* per le attività ordinarie a capitolato, a *misura* per gli interventi straordinari.

Elementi di successo

I principali elementi di successo del modello sono: la snellezza del processo di esternalizzazione, governato da risorse dedicate con conoscenza tecnica e potere decisionale adeguati; la presenza di un'unica interfaccia contrattuale; la semplificazione delle attività di gestione e coordinamento dei fornitori; la capacità di effettuare un controllo tecnico sull'operato dei fornitori.

Fattori di criticità

I principali fattori di criticità sono: la possibile disomogeneità della qualità dei servizi resi, a causa della presenza di differenti fornitori legati contrattualmente ma non allineati in termini operativi e procedurali; le basse aspettative sui livelli qualitativi del servizio, derivanti da una scelta del fornitore basata prevalentemente sul contenimento dei costi; la mancanza di una visione organizzativo-gestionale strategica a lungo termine.

5.5 Esternalizzazione di servizi e management a società di total facility management

Definizione del modello e sua applicazione

Tale modello prevede l'esternalizzazione di tutti i servizi e dell'attività di management ad un unico soggetto, la società di facility management, che si configura come unica controparte contrattuale nella doppia veste di integratore di servizi e gestore per conto del cliente dell'attività di coordinamento dei fornitori, monitoraggio dell'erogazione dei servizi, e verifica del servizio reso. La società di facility management subappalta l'erogazione dei servizi a fornitori specializzati suoi partner, mentre svolge direttamente le attività di management.

Il modello è applicato da grandi gruppi o multinazionali nei quali l'erogazione dei servizi è caratterizzata da un livello di complessità molto elevato dovuto: alla numerosità dei siti e alla loro diffusione sull'intero territorio nazionale; all'alto numero di servizi necessari e alla presenza di una forte componente di servizi evoluti; all'elevato grado di procedurizzazione dei rapporti sia lato fornitore sia lato utente interno; alla specifica volontà di esternalizzare anche la componente di management.

Risorse interne dedicate

Il Facility manager aziendale, l'area tecnica o l'ufficio acquisti sono i possibili soggetti preposti a governare il processo di esternalizzazione e a gestire i rapporti commerciali ed operativi con la società di facility management.

Essi governano sia la fase decisionale, definendo in piena autonomia la strategia di outsourcing e gli obiettivi in termini di riduzione dei costi e di individuazione del livello dei servizi atteso; sia la fase tecnica, elaborando i capitolati, i livelli dei servizi (SLA), la reportistica e le bozze contrattuali, spesso suggerite dalla corporate.

La selezione del fornitore avviene attraverso procedure di gara, spesso affidate a società terze specializzate nella gestione di gare di appalto di servizi. La valutazione dei preventivi-offerte e la relativa selezione del fornitore avviene secondo un'analisi multicriterio che pondera, in relazione alle indicazioni e alle effettive necessità del cliente, la razionalizzazione dei costi preservandone la sostenibilità tecnica, l'innalzamento e mantenimento nel tempo dei livelli qualitativi attesi, l'ottimizzazione delle prestazioni dei fornitori, lo sviluppo o integrazione di procedure operative e di verifica del servizio reso, la realizzazione o implementazione di sistemi informativi e di reportistica adattati alle esigenze del cliente.

Il fornitore tipo

In tale modello il fornitore tipo è una società di facility management operante a livello nazionale o internazionale.

Tipologia di contratto

Le tipologie di contratto prevalentemente adottate sono quelle a *corpo* per le attività ordinarie e a *misura* per gli interventi straordinari; in questo modello viene applicato sovente anche il contratto *cost+fee* che prevede siano dichiarati i costi dei singoli subfornitori (cost) e la percentuale di remunerazione (fee) dell'attività di management per ognuno di essi.

Elementi di successo

I principali elementi di successo del modello sono: la presenza di un unico referente contrattuale come interfaccia operativa; l'esternalizzazione parziale o totale dell'attività di management; la possibilità di sviluppare una strategia organizzativo-gestionale sul lungo termine; l'effettiva razionalizzazione del parco fornitori; la concreta opportunità di riduzione dei costi; l'uniformità gestionale derivante dall'uso di capitolati, SLA, procedure e contratti standard.

Fattori di criticità

I principali fattori di criticità sono: la circoscritta possibilità di applicare con successo il modello solo a situazioni con un certo grado di complessità e di massa di servizi gestiti; la non evidenza dei puri costi di management nel caso di remunerazione a *corpo*; la perdita di competenze interne sulla gestione e il controllo dei servizi.

5.6 Considerazioni di sintesi

Sulla base delle tematiche affrontate e in relazione alle esperienze osservate, è possibile determinare le problematiche più rilevanti ed individuare i fattori critici di successo più ricorrenti nella gestione del processo di esternalizzazione dei servizi che sono:

- la corretta identificazione delle proprie esigenze e delle caratteristiche dei servizi che possono essere oggetto di esternalizzazione;
- la disponibilità di informazioni correttamente formalizzate sugli edifici che ospitano le attività di impresa;
- l'impostazione di un processo di audit interno diretto a perimetrare i servizi che possono essere affidati a terzi, i loro contenuti, il costo sostenibile (costi di erogazione diretti e costi indiretti di management/coordinamento);

- la determinazione del livello di esternalizzazione delle attività/servizi e, in conseguenza, del modello di gestione applicabile. In estrema sintesi la decisione deve riguardare il mantenimento di un ruolo di governo/coordinamento interno all'azienda o la sua esternalizzazione;
- l'attribuzione di precise responsabilità interne all'azienda: indipendentemente dal modello di gestione adottato, l'affidamento del sistema di erogazione dei servizi a terzi deve prevedere un referente interno che rappresenti l'azienda committente e che abbia un adeguato livello di autonomia;
- la partecipazione diretta all'attività di progettazione dei servizi: solo un coinvolgimento attivo da parte della committenza può portare alla definizione di livelli di servizio coerenti alle necessità dell'azienda e all'applicazione di sistemi di rilevazione efficaci;
- l'impostazione di un sistema di monitoraggio/verifica costante durante il contratto, in assenza del quale il livello di qualità di qualunque prestazione/servizio tende a decadere.

GLOSSARIO

CONTRATTO GLOBAL SERVICE

Tipologia di contratto definita dalla Norma UNI 10685, nella quale il termine “global service” indica un contratto basato su un risultato finale che deve essere raggiunto. Il fornitore ottiene il suo compenso sulla base di questo risultato. Il contratto prevede, generalmente, la liquidazione del compenso sulla base del risultato/obiettivo ottenuto; frequentemente il compenso è computato in maniera forfetaria e solo una parte è legata al risultato raggiunto.

CONTRATTO MULTI SERVIZI

Il contratto multi servizi prevede l'affidamento ad un unico fornitore di un paniere più o meno ampio di servizi. Il contratto prevede generalmente un compenso forfetario per le attività ordinarie ed un compenso calcolato *a misura* per le attività straordinarie. Tale modello viene spesso erroneamente definito di facility management, anche se sovente si tratta di fornitori differenti organizzati in associazioni temporanee di imprese, nelle quali il ruolo di impresa capogruppo viene assegnato sulla base del volume di attività ed importanza del servizio svolto nell'ambito dei diversi appalti. In genere ognuna delle imprese associate concorre erogando i servizi direttamente con proprio personale, secondo la propria competenza o area di attività. Il contratto multi servizi può consentire al cliente di ottenere dal fornitore condizioni economiche particolarmente favorevoli.

CORRISPETTIVO A FORFAIT

Viene definito anche *a corpo*. Il prezzo è fisso e concordato per l'intero servizio. Tale metodo permette al cliente una pianificazione preventiva dei costi (costi certi), a fronte di un risultato prestazionale predefinito.

Il cliente viene sgravato del rischio del calcolo delle quantità, che viene assunto dal fornitore.

Criticità: incremento di efficienza non perseguibile.

CORRISPETTIVO A MISURA

Il corrispettivo *a misura* viene calcolato sulla base di prezzi unitari moltiplicati per il quantitativo di materiale necessario (costo x quantità, ad esempio €/mq), misurati in fase di preventivo-offerta, adeguati nel corso e alla fine della prestazione. Questo metodo, pur consentendo al cliente di apportare modifiche qualitative e quantitative durante l'erogazione del

servizio, ingenera nel fornitore una minore attenzione nella valutazione degli imprevisti prima del conferimento dell'appalto. Per il cliente si riduce la possibilità di pianificazione preventiva dei costi, infatti, se non è in possesso di competenze adeguate, difficilmente ha la capacità di prevedere le problematiche che potranno comportare maggiori oneri.

CORRISPETTIVO A OBBLIGAZIONE DI RISULTATO

Con questo metodo il corrispettivo è legato ai risultati raggiunti. Tale formula contrattuale offre al cliente maggiori garanzie di qualità prestazionale, in quanto il corrispettivo varia in funzione del livello di risultato raggiunto (formula premio/penalità). Spesso però i parametri per la misura del livello qualitativo di erogazione del servizio risultano di difficile individuazione.

CORRISPETTIVO A PRESTAZIONE

Questo metodo prevede il calcolo dei volumi di lavoro moltiplicati per un costo orario e dei volumi di materiali moltiplicati per un costo unitario desunto da un listino di riferimento (CCIAA, ecc.). È il sistema più semplice e tradizionale di misurare il corrispettivo. Esso, tuttavia, necessita di un'approfondita conoscenza delle caratteristiche del servizio acquistato e un forte controllo del capitolato descrittivo da parte del cliente. Ingenera, inoltre, una scarsa propensione all'efficienza da parte del fornitore poiché non prevede obiettivi di risultato specifici.

CORRISPETTIVO PERFORMANCE FEE

Tale metodo prevede il riconoscimento di un compenso legato ai risparmi ottenuti sui costi del cliente e non per l'attività svolta. Si riducono i rischi per il cliente, che vengono assunti dal fornitore il quale è spinto ad incrementare i propri livelli di efficienza.

COST+FEE

Il metodo prevede che al fornitore siano riconosciuti i costi sostenuti per l'erogazione del servizio, cui viene aggiunto un margine, fee, preventivamente definito. Tra i vantaggi vi è sicuramente una maggior trasparenza nel rapporto cliente-fornitore.

FACILITY MANAGEMENT

Il facility management prevede l'individuazione di un integratore di servizi, in grado di svolgere l'attività di gestione dei servizi per conto del cliente; ad esso viene affidata l'organizzazione dei servizi no-core. Il fornitore non eroga direttamente i servizi, ma coordina i diversi fornitori, formula i contratti e gestisce la commessa per conto dell'azienda cliente. La tipologia di corrispettivo prevalentemente applicato per questo modello è il *cost + fee*.

MANUTENZIONE

Secondo la norma UNI 10147, con manutenzione si intende la combinazione di tutte le tecniche amministrative, incluse le azioni di supervisione, volte a mantenere o a riportare una entità in uno stato in cui possa eseguire la funzione richiesta.

MANUTENZIONE A GUASTO

La manutenzione a guasto viene eseguita a seguito della rilevazione di un'avaria ad un impianto o componente e ha l'obiettivo di riportare un'entità al funzionamento richiesto. In questo caso l'intervento manutentivo è subordinato al manifestarsi del guasto.

MANUTENZIONE PREDITTIVA

Si tratta di una tipologia di manutenzione effettuata a seguito della misurazione di uno o più parametri che individuano il tempo residuo prima del guasto.

MANUTENZIONE PREVENTIVA

Con manutenzione preventiva si intende una manutenzione eseguita ad intervalli predeterminati o in accordo a criteri prescritti e volta a ridurre la probabilità di guasto o il deterioramento del funzionamento di un'entità.

MANUTENZIONE SECONDO CONDIZIONE

Si tratta di una tipologia di manutenzione predittiva. L'intervento manutentivo è determinato dallo stato in essere di un impianto o componente e viene effettuata al raggiungimento di un valore limite prestabilito, oltre il quale l'impianto o il componente ha un'elevata probabilità di non garantire la propria funzionalità.

SERVICE LEVEL AGREEMENT (SLA)

Il Service level agreement è un parametro che permette di misurare la prestazione di un servizio. All'interno del capitolato, esso rappresenta il grado di soddisfazione che il cliente desidera ottenere per ogni area o servizio attraverso la definizione dei seguenti parametri:

- tempo di intervento minimo;
- risultato da raggiungere;
- livello di disponibilità di intervento del fornitore.

APPROFONDIMENTI E RIFERIMENTI

Molti dei riferimenti utilizzati per la redazione di questo quaderno provengono dai corsi di facility management per le imprese organizzati da Asso-lombarda in collaborazione con il Laboratorio Gesti.Tec-Dipartimento BEST del Politecnico di Milano; altri, sono tratti dalle relazioni e dalle esperienze presentate dalle imprese in occasione di seminari e conferenze sulla gestione del patrimonio aziendale.

Di seguito viene proposta una selezione della documentazione impiegata per la stesura della pubblicazione diretta a offrire materiale utile alle aziende per ulteriori approfondimenti sul tema.

Pubblicazioni

AA.VV., *Benchmarking: Organizzazione dei servizi e Impatto sul business*, IFMA, Milano, 2006

AA.VV., *Facility Management e Creazione del Valore*, IFMA, Milano, 2005

AA.VV., *Maintenance management 2009. Fourth international conference on maintenance and facility management*, CNIM, 2009

Ciaramella A., Tronconi O., *Manuale del facility management. Metodi e pratiche*, Il sole 24 Ore, Milano, 2006

Cigolini R., Valentini S., Villa A., *Facility management e global service integrato*, in *Manutenzione. Tecnica e management*, 2005

Curcio S., *Lessico del Facility Management. Gestione integrata e manutenzione degli edifici e dei patrimoni immobiliari*, Il Sole 24 Ore, Milano 2003

De Toni A., *Open facility management. Modelli innovativi e strumenti applicativi per l'organizzazione e la gestione dei servizi esternalizzati*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007

Guidoreni F., Marsocci L., *Global service. Manutenzione e facility management*. DEI, 2003

Martinelli F., Gadrey J., *L'economia dei servizi*, Il Mulino, Bologna, 2000

Nutt B., McLennan P., *Facility management. Risks & opportunities*, Blackwell, Bodmin UK, 2002

Sciarelli M., *L'outsourcing strategico dei servizi integrati di gestione. Il facility management*, CEDAM, 2005

Tronconi O., Ciaramella A., Pisani B., *La gestione di edifici e patrimoni immobiliari*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002

Riviste di settore

GESTIRE Rivista di Facility Management, Ifma Italia Editore

MANUTENZIONE Tecnica & Management, Thomas Industrial Media Editore

Siti internet

www.agesi.it - www.ifma.it - www.italiarealestate.it

PROFILO CURATORI E PRESENTAZIONE PARTNER

PROFILO CURATORI

Oliviero Tronconi

Oliviero Tronconi è ordinario di tecnologia dell'architettura presso il Dipartimento Best del Politecnico di Milano. È responsabile, presso lo stesso Dipartimento, del Laboratorio GestiTec (Laboratorio per il Management e la tecnologia per il settore immobiliare, delle costruzioni e il territorio) e del Centro di Competenze in Gestione del Costruito, presso il Mip-Politecnico di Milano.

Andrea Ciaramella

Andrea Ciaramella è ricercatore confermato presso il Dipartimento Best del Politecnico di Milano. Coordina diverse attività di ricerca e formative nell'ambito del Laboratorio GestiTec e del Centro di Competenze in Gestione del Costruito, presso il Mip-Politecnico di Milano.

Manuela Guffanti

Manuela Guffanti è socio della società di ingegneria e architettura Guffanti Group&Partners. Dal 2007 collabora alle attività di ricerca del Laboratorio GestiTec del Dipartimento Best, Politecnico di Milano.

Giorgio Da Rold

Giorgio Da Rold si occupa di Facility management all'interno dell'area Business Development di BNP Paribas RE Property management. Per BNP Paribas RE Property Management collabora anche ad attività di ricerca promosse da partner quali il Politecnico di Milano e Assolombarda.

PRESENTAZIONE LABORATORIO GESTI.TEC.

Il laboratorio Gesti.Tec., istituito all'interno del dipartimento BEST del Politecnico di Milano, si occupa dei molteplici aspetti che caratterizzano oggi le dinamiche del settore immobiliare.

Le attività sono sviluppate su commessa e/o in collaborazione con interlocutori interni ed esterni all'ambito accademico (ministeri, pubbliche amministrazioni, imprese, società, enti pubblici e privati, centri di ricerca, società di servizi, associazioni di categoria, istituti di credito, ecc).

La formazione riguarda le attività di long-life education, con lo sviluppo di

iniziative specificatamente rivolte ad aziende, imprese e pubbliche amministrazioni, sia attraverso una offerta "a catalogo", sia mediante lo sviluppo di formazione ad hoc.

Le ricerche sono orientate prevalentemente a:

- programmazione, progettazione e produzione edilizia, in sistemi insediativi complessi;
- riqualificazione urbana ed edilizia e gestione di patrimoni immobiliari pubblici e privati;
- sviluppo, gestione e controllo dei servizi immobiliari (Facility, Property, Asset management).

Le consulenze, rivolte a soggetti pubblici e privati che agiscono all'interno dei processi edilizi, urbani e territoriali, concernono in particolare:

- verifiche di fattibilità, analisi costi-benefici, auditing di edificio, ricerche di mercato e valutazioni tecniche-economiche;
- progettazione tecnologica e ambientale, progetto e gestione di sistemi di sicurezza e di automazione.

PUBBLICAZIONI ASSOLOMBARDA BIENNIO 08-09 SU TEMATICHE TERRITORIALI

AA.VV., Housing Universitario: un progetto da costruire per una città più attrattiva, Assolombarda, Milano, luglio 2008

Assolombarda - Politecnico di Milano, La gestione del patrimonio immobiliare aziendale: come affrontare i problemi di sede, Assolombarda, Milano, giugno 2008

Assolombarda - Transcrime, Difendere l'impresa. Metodi e strumenti per la prevenzione e la gestione del rischio criminalità, Assolombarda, Milano, gennaio 2009



ASSOLOMBARDA

via Pantano, 9
20122 Milano
mitoz@assolombarda.it
www.assolombarda.it