

Economia Aziendale Online[©]

N. 4/2008

“L’outsourcing nel facility management”

Nicoletta Spagnolo

Economia Aziendale Online[©]
International Business Review
Editor in Chief: Piero Mella
ISSN 1826-4719
Reg. Trib. Pavia - n. 685/2007 R.S.P.

Pavia, October, 2008
No. 4/2008

All the contents are protected by copyright.
No part can be copied without the Editor in Chief's and Author's permission.
Further information at www.ea2000.it

L'outsourcing nel facility management

Spagnolo Nicoletta

Via Cavour 60, scala H (Centro commerciale l'Isolago) 23900 Lecco

e - mail nicoletta.spagnolo@virgilio.it telefono 0341 287222 - fax 0341 286277

Sommario - 1. La terziarizzazione delle attività no core-business d'impresa - 2. Il Facility management processo gestionale d'impresa - 3. Il Facility management nella gestione dei patrimoni immobiliari - 4. Operatori e destinatari del Facility management - 5. L'affidamento al Facility management - 6. I servizi offerti dal Facility management - 7. Aspetti contabili e fiscali dei servizi di Facility management - 8. Il Facility management ed il suo assetto evolutivo

Abstract

The facility management is an advanced model of outsourcing leading to the integrated management of a plurality of general services, accessories to corporate business, but necessary to beneficial ownership of property. In Italy has found widespread application in the management of real estate, through the provision of a variety of heterogeneous services, such as building services, people services, space planning management, all monitored in full efficiency and effectiveness by a special central of government, based on strategic plans, of economic, financial, technical and social nature. Entrusted to large companies, with strong organizational skills and focus on technological innovation, the facility management is evolving in step with the growing demand for qualification by the same supply process.

Il Facility management è un modello evoluto di outsourcing che si concreta nella gestione integrata di una pluralità di servizi generali ed accessori al business aziendale, ma necessari all'utilizzo vantaggioso di un bene. In Italia trova diffusa applicazione nella gestione dei patrimoni immobiliari, attraverso l'offerta di una pluralità di servizi eterogenei, in primis building services, people services, space planning management, tutti monitorati in piena efficienza ed efficacia da un'apposita centrale di governo, previa predisposizione di piani strategici, economico-finanziari, tecnico-operativo, conoscitivi etico-sociali.. Affidato a società di grandi dimensioni, dotate di elevate competenze, spiccate capacità organizzative e forte orientamento all'innovazione tecnologica, il Facility management si sta evolvendo di pari passo con la crescente richiesta di qualificazione dello stesso processo di fornitura.

1 - La terziarizzazione delle attività no core-business d'impresa

Il Facility management ha origine negli Stati Uniti degli anni Ottanta; si estende all'Europa agli inizi degli anni Novanta, divenendo uno strumento di business consolidato nei Paesi anglosassoni. Approda in Italia solo in epoca più recente, ed è subito interessato da una rapida e consistente crescita, caratterizzata da peculiari profili organizzativi, operativi, di composizione della domanda e dell'offerta.

L'istituto affonda le sue radici nell'era della globalizzazione dei mercati e dello sviluppo delle tecnologie informatiche e telematiche; era che ha visto inasprirsi le dinamiche competitive tra le imprese a livello nazionale ed internazionale, inducendo le stesse ad un processo di "finanziarizzazione" delle decisioni in vista di miglior ritorni dagli investimenti su scala globale.

Si è manifestata così una forte tendenza all'outsourcing, ovvero alla terziarizzazione delle attività non connesse al core-business, quale modello organizzativo-collaborativo fondato sulla professionalità, sul decentramento e sull'articolazione delle responsabilità.

2 - Il Facility management processo gestionale d'impresa

In questo contesto ha trovato terreno fertile il Facility management, modello evoluto di outsourcing, non limitato ad una semplice fornitura esterna, ma gestione integrata di una pluralità di servizi generali ed accessori necessari all'utilizzatore di un bene perché possa svolgere la propria attività nel modo più vantaggioso.

Esso si presta ad innumerevoli campi di applicazione del mercato, anche se in Italia è particolarmente diffuso in quello immobiliare.

Suoi motivi propulsori (De Toma, 2003; Pisani, 2003; Sciarelli, 2005; De Toni, 2007; Ciaramella, Tronconi, 2006) sono:

- l'esigenza di flessibilità e controllo dei costi, che spinge verso assetti organizzativi più razionali, con forme di governo non gerarchiche delle attività meno vicine al core business;
- il crescente orientamento alla qualità - Total quality management - che ha pervaso i processi di gestione del ciclo operativo e caratteristico, nonché le attività e le funzioni di supporto della catena del valore, coinvolgendoli in processi di reingegnerizzazione tesi al miglioramento delle performance aziendali;
- l'affermarsi del concetto di manutenzione come attività di servizio, non più somma di azioni riparatrici, ma sistema di azioni, processi, programmi e prestazioni, conformemente alla legge quadro 109/94 e al D.Lgs. n. 157/95 ricettivo della Direttiva comunitaria n. 92/50;
- il graduale radicarsi di una nuova cultura dell'investimento immobiliare, passata da una logica patrimoniale ad una di tipo reddituale, in cui il valore di un immobile è posto in relazione alla sua possibile profittevole utilizzazione e non semplicemente alla plusvalenza legata alla rivalutazione nel tempo del cespite.

3 - Il Facility management nella gestione dei patrimoni immobiliari

Nel passato recente, in effetti, l'investimento immobiliare di un'azienda, se non strumentale rispetto alla propria attività produttiva, costituiva un sistema di difesa patrimoniale del valore crea-

to, cui attingere per far fronte ad esigenze finanziarie straordinarie. Nessuna attenzione era volta alla messa a reddito di tale patrimonio tramite strategie di valorizzazione.

Alcuni eventi degli ultimi anni hanno indotto i grandi proprietari e gestori immobiliari, privati e pubblici, a dedicare maggiore cura alla gestione e alla manutenzione del patrimonio edilizio posseduto. Rilevano:

- le sempre più accentuate contrazioni delle risorse finanziarie disponibili per l'acquisizione di nuovi immobili;
- la dismissione del patrimonio immobiliare degli enti previdenziali (D. Lgs. 104/96);
- la necessità, soprattutto per gli istituti di credito e assicurativi dotati di consistenti patrimoni immobiliari, di mettere in pratica politiche di *spin-off* per recuperare margine operativo;
- gli effetti dell'applicazione del D. Lgs. 77/95 sul riordino finanziario degli enti locali;
- il graduale avvio dell'operatività dei fondi di investimento immobiliare;
- l'applicazione del D. Lgs. 626/94, che in vari punti ribadisce la necessità, ai fini della sicurezza, della manutenzione degli immobili e degli impianti nei luoghi di lavoro e prefigura un sistema dinamico di progressivo innalzamento degli stessi livelli di sicurezza;
- il ruolo svolto dalla Consip nell'indirizzare il sistema delle pubbliche amministrazioni ad una corretta gestione del proprio patrimonio immobiliare anche nell'ottica della razionalizzazione della spesa.

Nel nuovo quadro di riferimento, il patrimonio immobiliare è inteso come:

- flusso di capitale da destinare alla miglior allocazione, misurabile dal rendimento finanziario;
- fonte di rendite economiche, misurabile dal reddito e dal capital gain;
- contenitore di attività economiche produttive destinate agli utilizzatori finali privati e pubblici, i cui interscambi sono misurabile dai costi, dalla qualità delle prestazioni e dalla pubblica utilità (Curcio, 2003).

La gestione economico-finanziaria degli immobili fa capo al Real Estate Management, quale gestione globale comprensiva di:

- Asset Management, gestione della proprietà attraverso il “monitoraggio strategico”, inteso come gestione manageriale del complesso degli investimenti a medio-lungo termine finalizzata alla massimizzazione del valore di un portafoglio immobiliare, mediante l'allocazione dei capitali in progetti e/o immobili, con operazioni di acquisto, dismissione, trasformazione d'uso, ecc.;
- Property Management, gestione amministrativo-tecnica attraverso il “monitoraggio executive”, inteso come gestione manageriale del complesso di strategie e attività tecnico-amministrativo-commerciali finalizzata al conseguimento di un reddito periodico e/o di un capital gain, con locazioni, coperture assicurative, contenziosi, ecc.;
- Facility Management, gestione dei servizi attraverso il “monitoraggio tecnico”, inteso come gestione manageriale del complesso di servizi a supporto dell'edificio, degli spazi e delle perso-

ne, finalizzata ad ottimizzare efficienza, efficacia ed economicità aziendali, con prestazioni di manutenzioni, fornitura utilities, smaltimenti, layout, catering, pulizie, trasporti del personale, riproduzione documentale, ecc..

I confini tra queste diverse aree di gestione, lungi dall'essere tracciabili in modo definito, sono mobili e permeabili, in sintonia con un mercato di riferimento che richiede servizi sempre più integrati in un'ottica strategica della gestione immobiliare.

4 - Operatori e destinatari del Facility management

La ricerca di maggiore redditività del patrimonio immobiliare implica lo snellimento organizzativo-finanziario degli enti, attuabile attraverso nuovi assetti produttivi e rapporti contrattuali fra i soggetti interessati, sia sul fronte della proprietà e dei gestori immobiliari sia su quello delle imprese interessate a fornire servizi.

Le società che offrono servizi di Facility management sono prevalentemente organizzazioni di grandi dimensioni, dotate di elevata competenza e professionalità, capacità di coordinamento organizzativo, forte orientamento all'innovazione tecnologica ed alla multidisciplinarietà, idoneità a garantire prestazioni integrate, affidabilità finanziaria e contrattuale.

L'offerta integrale prevede quattro aree di sviluppo dei servizi, gestite congiuntamente dal grande operatore:

- l'erogazione di consulenza organizzativa sull'utilizzazione delle risorse economiche e umane necessarie alla gestione degli immobili e dei servizi ad essi asserviti;
- la messa a disposizione degli strumenti necessari a gestire e controllare le attività affidate in outsourcing, quali verifiche in itinere e rendicontazioni;
- il coordinamento delle attività svolte dai diversi fornitori professionali e/o operativi;
- la fornitura di singoli servizi operativi, dalla manutenzione al catering, ecc..

Ai grandi operatori si affiancano, a completamento della piramide degli offerenti il Facility management, gli operatori settoriali, che dispongono di competenze organizzative e conoscenze specialistiche su alcuni servizi in particolare, gestibili in modo integrato; e gli operatori parziali, fornitori specializzati in determinati servizi, che non dispongono delle competenze di gestione integrata, né di dimensioni e mezzi per svilupparle. Diversamente da chi eroga Total facility management, gli operatori settoriali e parziali di Facility management gestiscono solo alcune delle aree sovrapposte, non tutte.

La domanda di Facility management proviene da grandi organizzazioni aziendali, sia private che pubbliche, indotte da motivazioni differenti. Nel settore privato gli obiettivi primari si identificano: per i proprietari di immobili nella riduzione dei costi fissi e nell'incremento della qualità dei servizi per conseguire economie, efficienza, efficacia e vantaggi competitivi; per i conduttori di immobili strumentali nella disponibilità di prezzi e prestazioni determinati; per gli ammini-

stratori di immobili nell'accesso a servizi di notevole contenuto tecnologico e elevato livello di affidabilità. Nel settore pubblico, invece, impulso alla terzizzazione è la sempre più avvertita esigenza di completa conoscenza e regolarizzazione del proprio patrimonio immobiliare.

Ragguardevoli sono i vantaggi strategici garantiti ai destinatari dei servizi integrati, distinguibili, secondo la natura, in:

- organizzativi, quali concentrazione del committente sul proprio core business, razionalizzazione delle risorse umane impiegate, acquisizione di un unico affidabile fornitore-partener e del suo know-how gestionale, garanzia sui risultati stabilita per contratto;

- operativo-gestionali, possibilità di scelta del servizio più opportuno e adeguato alle esigenze del committente, maggior flessibilità, garanzie negli standard qualitativi e nei tempi di intervento;

- economico-finanziari, contrazione dei costi amministrativi e degli investimenti fissi, maggior controllo delle spese, gradualità dei costi e degli interventi secondo le esigenze aziendali.

5 - L'affidamento al Facility management

L'assunzione in gestione dei servizi immobiliari richiede, da parte del gestore, l'analisi preliminare:

- degli immobili e dei loro componenti, nonché della loro funzionalità preesistente;
- delle funzioni da assicurare, con individuazione e valutazione dei servizi da fornire in base ad obiettivi definiti in termini di efficienza, efficacia ed economicità.

L'implementazione del Facility management presuppone la predisposizione di piani:

- strategici, volti ad identificare le migliori soluzioni di gestione delle strutture fisiche e dei servizi, allo scopo di ridurre i rischi e di incrementare lo sviluppo dell'attività aziendale-istituzionale;

- economico-finanziari, volti alla massimizzazione del ritorno finanziario degli investimenti nelle strutture fisiche e al controllo dei costi di gestione dell'ambiente fisico del lavoro;

- tecnico-operativi, volti all'adeguamento delle strutture fisiche e dei servizi ai cambiamenti nei modelli organizzativi di produzione necessari per realizzare efficienti attività manutentive, nonché sicuri e funzionali utilizzi degli spazi di lavoro;

- conoscitivi etico-sociali, volti alla diffusione della conoscenza delle attività che interessano le facility per meglio analizzare bisogni, processi, prestazioni, e ricercare le pratiche più idonee a colmare il gap tra attese e prestazioni.

Il rapporto contrattuale con il cliente/committente implica la costruzione di una forte partnership basata sul raggiungimento di precisi obiettivi - obbligazioni di risultato -, dietro un'offerta di una gamma completa di servizi, la cosiddetta offerta globale di servizi integrati, eti-

chettata “ Integrated o Total facility management” al fine di evidenziare, quale elemento distintivo, l'integrazione di diversi servizi eseguiti in uno stesso luogo da un'impresa o più imprese associate, con un modello organizzativo o gestionale unico (Cresme ricerche, 2001) - C'è chi ritiene l'Integrated facility management sinonimo di Global service, ma l'Integrated facility management si riferisce all'insieme dei servizi ausiliari offerti, e cioè all'attività in senso proprio, mentre il Global service mette in luce il contenuto globale del servizio richiesto, indicando più una modalità contrattuale -.

Tra gli obiettivi specifici perseguibili meritano di essere evidenziati:

- gestione immobiliare in ottemperanza della normativa vigente e, in mancanza, secondo regole d'arte;
- rispetto dei budget aziendali in termini di costi e di tempi di gestione;
- ottimizzazione delle risorse della proprietà;
- efficace coordinamento delle imprese terze, dei fornitori e delle proprie prestazioni nei confronti dei rappresentanti della proprietà;
- idonea e costante assistenza nelle forniture;
- efficiente gestione e manutenzione degli impianti;
- efficiente gestione dei servizi ausiliari;
- redazione dei manuali d'uso e di conduzione degli impianti.

Il Facility management è, e deve essere, un investimento sicuro, prevedibile e programmabile.

Per questo lo stretto rapporto di collaborazione instaurabile tra operatori e clienti in una prospettiva di medio termine, in genere cinque anni, non è causale, ma conditio sine qua non, che assume valore strategico.

Entrambe le parti lavorano per il raggiungimento degli obiettivi fissati e per la definizione dei piani di miglioramento aziendali, nell'ottica di Total quality management. Non a caso, l'offerta di Facility management è caratterizzata da un sistema trasparente ed oggettivo di procedure, basato su classi di indicatori in grado di segnalare gli aspetti qualitativi e quantitativi della gestione dei servizi, consentendo al cliente di cogliere le peculiarità della performance e del rendimento degli stessi servizi resi.

Sono individuabili indicatori tecnici e di costo, indicatori di livello di servizio ed indicatori di performance: si tratta di tre categorie di indicatori che esprimono i fattori ritenuti critici per l'erogazione; si prestano all'applicazione del benchmarking e dell'auditing, al fine di adeguare l'offerta di Facility management al sistema di qualità presente nell'azienda committente, e sono funzionali all'attività di reporting.

E, quel che più conta, l'utente-cliente, sempre al centro dei processi di erogazione, grazie all'utilizzo delle tecnologie informatiche più evolute, dispone periodicamente dell'informazione afferente la qualità e la quantità del servizio erogato.

6 - I servizi offerti dal Facility management

L'obiettivo del Facility management applicato all'impresa è la gestione di tutti i servizi che non fanno parte del business aziendale. Non è richiesto al fornitore di essere uno specialista di un servizio a lui affidato, ma di essere in grado di coordinare diversi sub-appaltatori in modo efficace, occupandosi di formulare i contratti e di gestire la commessa da titolare.

La gamma dei servizi offerti alle grandi aziende è vasta e si articola tra manutenzioni, trasporti, ambiente, infrastrutture e supporti vari; di norma viene classificata (Bella, Marchetti, 2003, Sciarelli, 2005; De Toni, 2007; Ciaramella, Tronconi, 2006) in:

- servizi all'edificio, Building services, che ricomprendono tipicamente la manutenzione edile ed impiantistica e la gestione e conduzione di impianti di riscaldamento e raffrescamento (manutenzione e gestione impianti meccanici, antincendio, di security, elettrici, termo-idraulici, di telecomunicazione, civili);
- servizi alle persone che frequentano l'edificio, People services, come l'intero comparto delle pulizie ed igiene ambientale, smaltimento rifiuti, gestione spazi a verde, reception, sicurezza e vigilanza, gestione centri stampa;
- servizi allo spazio, Space planning management, come la gestione programmata degli spazi di lavoro, ivi compresi gli arredi, o anche il software per la gestione degli spazi.

A queste attività di manutenzione e gestione comunemente riconducibili al Facility management si affiancano una serie di attività, spesso terziarizzate, tipiche dell'attività logistica, quali gestione magazzini, conti lavorazione, noleggi e manutenzione servomezzi e veicoli, ecc..

Per poter gestire in modo integrato servizi così eterogenei, combinando efficienza ed efficacia, cioè riduzione dei costi e qualità delle prestazioni, è necessario disporre di una centrale di governo del sistema di gestione integrato, a cui fan capo funzioni di monitoraggio e pianificazione, procedure operative, di reporting e meccanismi di controllo, oltre ad attività ricognitive specifiche.

I servizi di governo riguardano, tra le altre, le seguenti prestazioni essenziali:

- progettazione e gestione della Centrale Operativa (Call Centre) per la gestione delle richieste di intervento;
- progettazione e gestione del sistema informativo (CAFM, Computer Aided Facility Management);
- formazione e aggiornamento dell'anagrafe immobiliare;
- monitoraggio, verifica ed analisi tecnica delle condizioni statistico-strutturali (quadro censurativo) e dello stato manutentivo;
- monitoraggio, verifica del soddisfacimento dei requisiti normativi di legge;
- supporto logistico, tecnico-amministrativo ed informatico per lo svolgimento dei singoli servizi;
- gestione dei contratti in corso.

I servizi all'edificio comprendono:

1) i servizi tecnico-manutentivi, richiedono competenze tecniche e specialistiche per il loro espletamento. La manutenzione è definita dalle norme UNI come la "combinazione di tutte le azioni tecniche ed amministrative, incluse le azioni di supervisione, volte a mantenere o a riportare un'entità in uno stato in cui possa eseguire una funzione richiesta" (Norma UNI 9910; Norma, UNI 10147). Secondo le tipologie e modalità di intervento, si distinguono:

- manutenzione correttiva, volta a ripristinare la funzionalità di un'entità avariata;
- manutenzione preventiva, eseguita ad intervalli predeterminati al fine di ridurre la probabilità di guasto o la degradazione del funzionamento di un'entità;
- manutenzione migliorativa, finalizzata all'apporto di migliorie ad un'entità senza incrementarne il valore patrimoniale;
- manutenzione programmata, eseguita in accordo ad un piano temporale prestabilito - Il legislatore distingue ancora tra manutenzione ordinaria e manutenzione straordinaria, mentre secondo i principi contabili la distinzione è tra costi di manutenzione e di riparazione -.

La manutenzione di un patrimonio immobiliare costituisce un processo complesso, gestito secondo le logiche cicliche dei processi di qualità - Plan, Do, Check, Act -, e secondo una efficace e corretta gestione delle conoscenze ed informazioni acquisite nel corso delle esecuzioni;

2) il servizio energia, o servizio calore, riguarda la conduzione e manutenzione ordinaria e straordinaria degli impianti termici, entrambe finalizzate al contenimento dei consumi energetici ed alla salvaguardia ambientale.

I servizi alle persone comprendono:

1) i servizi di pulizia ed igiene ambientale, consistono nella pulizia dei locali e arredi, disinfestazione e derattizzazione, raccolta e smaltimento di rifiuti ordinari e speciali, fornitura di materiale igienico di consumo, servizi di pulizia straordinari o interventi straordinari di smaltimento rifiuti. Si tratta di attività programmate sulla base di frequenze e livelli di servizi prestabiliti, solitamente compensate a canone, o a richiesta, con corrispettivo a misura. La loro gestione è volta ad assicurare gli standard di comfort igienico-sanitario degli ambienti di lavoro, limitando nel contempo il progressivo deterioramento delle strutture;

2) i servizi di vigilanza e guardiania (Security), comprese le attività di reception e manutenzione dei sistemi di sicurezza, il cui obiettivo è garantire a tutto il personale, interno ed esterno, ed ai beni esistenti nell'edificio, gli standard di sicurezza adeguati;

3) il fleet management, il servizio consiste nella gestione delle flotte auto, ed eventualmente della "forza lavoro autisti", con l'obiettivo di mantenere in perfetta efficienza e disponibilità il parco auto, attraverso la gestione della manutenzione, delle polizze assicurative, del rifornimento;

4) la gestione documentale, concerne l'efficiente gestione delle attività di riproduzione, distribuzione ed archiviazione dei documenti, tramite centri stampa, attrezzature e risorse umane dedicate, nonché la determinazione di giusti prezzi dei servizi.

I servizi allo spazio rispondono all'esigenza di fornire un'assistenza nell'organizzazione degli spazi aziendali ai fini del miglioramento delle condizioni e della produttività del lavoro. Comprendono:

- 1) la progettazione degli spazi e delle postazioni di lavoro, si estrinseca nella gestione ottimale di spazi e lay-out delle attrezzature delle postazioni di lavoro, nel pieno rispetto della normativa in tema di sicurezza, al fine di migliorare soddisfazione e produttività del lavoro;
- 2) i servizi di lavoro e facchinaggio, gestiscono con adeguate risorse tecnico-umane la movimentazione di beni in senso lato all'interno della realtà aziendale, con l'intento di contenere tempi, disagi ed interruzioni di lavoro.

7 - Aspetti contabili e fiscali dei servizi di Facility management

Le spese inerenti i servizi di Facility management di norma entrano a far parte del processo produttivo mediante contratti di durata, che prevedono la corresponsione di canoni periodici, anticipati o posticipati. L'evidenziazione degli stessi deve avvenire tenendo presente il principio della competenza, che potrebbe risultare diversa dal momento dell'effettivo pagamento dell'imposta.

Per le manutenzioni, servizi tipici e preponderanti del Facility management, gli oneri dei relativi canoni periodici possono alternativamente - art. 102, c. 6, TUIR -:

- essere dedotti integralmente nell'esercizio di competenza. In tal caso, i beni cui fanno riferimento i canoni non dovranno essere considerati nella determinazione del plafond del limite di deducibilità delle spese di manutenzione ordinaria;
- concorrere unitamente alle altre spese di manutenzione ordinaria per il calcolo del limite di deducibilità. In tal caso, il plafond del limite di deducibilità sarà comprensivo anche dei beni sui quali sono corrisposti i canoni periodici.

L'acquisizione di un servizio utilizza l'opera di soggetti esterni all'impresa per lo svolgimento di specifiche attività il cui risultato è preventivamente concordato. Contabilmente tale forma di acquisto deve essere collocata tra i costi del conto economico, interessando essenzialmente la voce B. 7) "Costi per servizi".

Secondo un approccio economico-funzionale, i servizi acquistati da un'azienda vengono distinti in relazione all'area funzionale-organizzativa qualificabile come utente principale del servizio (produzione, vendite, amministrazione, ecc.); nel caso di servizio impiegato per più aree funzionali, la sua imputazione spetta alla funzione che ne costituisce il fruitore prevalente in termini quantitativi.

4All'interno dell'approccio funzionale, si procede poi ad una ripartizione, per singole voci di costo, basata sulla natura del servizio (manutenzione, trasporto, ecc.).

8 - Il Facility management ed il suo assetto evolutivo

Lo sviluppo della domanda di servizi finalizzati a garantire fruibilità, conservazione manutentiva e gestione in efficienza degli edifici e, più in generale, degli ambienti di lavoro si è accompagnato ad una crescente qualificazione del processo di fornitura, evolutosi da singoli servizi a servizi di gestione integrata, facenti capo ad un unico fornitore con obbligazioni di risultato.

Oggi il Facility management, nonostante l'insoddisfacente tasso di crescita del PIL e la sempre più difficile competizione internazionale, in Italia costituisce un mercato di servizi globali in rapida crescita, presentando, nei suoi due segmenti, privato e pubblico, delle consistenti potenzialità prospettiche.

Componenti del mercato privato sono il settore industriale, il terziario, le cosiddette strutture con funzioni speciali (centri commerciali, stazioni ferroviarie, aeroporti, impianti sportivi, ecc.) ed il comparto residenziale (patrimoni immobiliari, condomini, ecc.).

La componente industriale relativa alle imprese di grandi dimensioni, sia internazionali che nazionali, si caratterizza per uno stadio più evoluto della domanda, spinta com'è alla ricerca di maggior efficienza e competitività.

In forte ascesa è pure la domanda del settore terziario, nei suoi subsettori bancario, assicurativo, alberghiero, che, proiettati verso l'esternalizzazione della gestione dei patrimoni immobiliari, contribuiscono ad alimentare domande di servizi integrati e specializzati.

Anche i processi di modernizzazione della distribuzione commerciale, del comparto residenziale e della logistica rappresentano un potenziale di domanda non trascurabile.

Il comparto pubblico riveste un ruolo sempre più rilevante nel mercato in disamina per l'importanza del patrimonio immobiliare pubblico e per il processo di cambiamento profondo che sta interessando i modelli di gestione ed organizzativi della pubblica amministrazione. Decentramento e autonomia amministrativa, favorendo modelli di gestione privatistici orientati alla razionalizzazione della spesa ed alla qualità dei servizi, richiedono sempre più strategie evolute di outsourcing. Questo fenomeno sta coinvolgendo gli enti locali, come le Amministrazioni centrali e periferiche dello Stato (specie i Comuni), e gli enti pubblici di alcuni settori speciali, in particolare l'istruzione (Scuola e Università) e la sanità (ASL, Aziende ospedaliere). Le Amministrazioni, per esigenze di contenimento dei costi, per l'inadeguatezza delle competenze interne e per la necessità di migliorare la qualità dei servizi, o anche per poter competere con le strutture private (come, ad esempio, nel caso delle scuole o della sanità), tendono ad affidare all'esterno la gestione e l'erogazione dei servizi (manutenzione, pulizie, gestione del verde, etc.), mantenendo solo la "responsabilità politica" del servizio, contribuendo in modo significativo ad un radicale e pervasivo sviluppo del Facility management (Salaris, 2002).

Sia sul versante privato sia su quello pubblico risulta fondamentale, inoltre, la capacità di individuare modelli di governance innovativi, nonché quella di costruire network fra enti locali, grandi proprietari, fondi immobiliari, ex municipalizzate e sistema delle partecipazioni locali, so-

cietà di Facility Management, imprese di costruzioni, ecc.; sistema di network che apre un segmento di mercato per certi versi nuovo, il Facility management per il built environment o per l'insediamento, in cui il concetto di gestione di servizi si amplia sino ad includere la gestione, la manutenzione di porzioni di territorio urbano e l'elaborazione di iniziative di valorizzazione o di rivitalizzazione (Curcio, 2005; De Toni, 2007). In tale prospettiva, il Facility management "esce dagli edifici" per coprire anche il tessuto connettivo che li accoglie (strade, spazi pubblici, ecc.); nel contempo vi rientra, perché va a cogliere ed integrare la domanda, secondo il principio della valorizzazione del lifetime value del cliente. Il Facility management per l'insediamento, richiedendo processi di riorganizzazione dal lato della domanda (residenziale e non) e dal lato dell'offerta (filiera dei servizi, delle costruzioni, delle utilities), realizza un modello di gestione dell'ambiente costruito alternativo non solo rispetto al tradizionale appalto, ma anche allo stesso contratto di global service di manutenzione e di servizi integrati.

Il Facility management è ormai un fenomeno inarrestabile, potendo disporre di inconfutabili chiavi di successo, quali spiccata capacità di formulare soluzioni di architettura societaria, gestionale e tecnologica per attività complesse; capillare presenza territoriale nelle aree gestite; e, non per ultime, spinte innovative nell'anticipare la domanda, traducibili in proposte di servizi integrati destinati a raggiungere non solo le imprese e le istituzioni, ma addirittura le famiglie.

References

- Bella D., Marchetti L. (2003), *Mercato immobiliare, logistica e facility management*, Il Sole 24 Ore, Milano
- Ciaramella A., Tronconi O. (2006), *Manuale del facility management: metodi e pratiche*, Il Sole 24 Ore, Milano
- Curcio S. (2005), *Global service*, Il Sole 24 Ore, Milano
- Curcio S. (2003), *Lessico del Facility management*, Il Sole 24 Ore, Milano
- Cresme ricerche (2001), Roma
- De Toma F. (2003), *Facility management e global service*, Angeli, Milano
- De Toni A. F. (2007), *Open facility management: modelli innovativi e strumenti applicativi per l'organizzazione e la gestione dei servizi esternalizzati*, Il Sole 24 Ore, Milano
- Pisani B. (2003), *La valorizzazione strategica degli immobili*, Il Sole 24 Ore, Milano
- Salaris A., Cresme ricerche (2002), "Le opportunità del Facilities Management", in I Quaderni Edilforma, n. 2, Roma
- Sciarelli M. (2005), *L'outsourcing strategico dei servizi integrati di gestione. Il Facility management*, Cedam, Padova